اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية

الطالبة

رند فخري عكرماوي

المشرف

الدكتور محمد الحنيطي

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون الأول، 2010

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان **(اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية)** وأجيزت بتاريخ 2010/12/5.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور محمد فالح الحنيطي أستاذ مشارك – إدارة عامة	– رئيسا	....
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي أستاذ – إدارة عامة	– عضوا	....
الدكتور راتب صويص أستاذ مشارك – إدارة أعمال	– عضوا	....
الدكتور ربحي محمد الحسن أستاذ مشارك– إدارة عامة من خارج الجامعة	– عضوا	....

الإهـــــــداء

إلى خير من استحق الإهداء ... إلى أحب الناس إلى نفسي وأقربهم إلى قلبي

إلى من جرع الكاس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز....

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة....

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخي وأخواتي

إلى من أضاءت بحبها وعطاءها ظلمة غربتي أختي ربى

إلى قناديل المحبة أصدقائي وأحبائي

الشكر والتقدير

أتقدم بفائق الشكر إلى كل من ساعد في توجيهي إرشادي لإنجاز هذه الرسالة.

وأخص بالشكر الدكتور القدير محمد الحنيطي والذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة حيث كان خيرموجهٍ ومرشدٍ لي في كل مراحل إعداد الرسالة وكان لملاحظاته القيمة الأثر البالغ فيها.

كما أخص بالشكر والتقدير أعضاء لجنة المناقشة الاستاذ الدكتور موسى اللوزي و الدكتور ربحي الحسن والدكتور راتب صويص، على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية

إعداد

رند فخري عكرماوي

المشرف

الدكتور محمد الحنيطي

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف وتحديد اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهدفت كذلك إلى معرفة أثر المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العلمية) في تحديد دور رأس المال الفكري " البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الأردنية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من 21 وزارة أردنية تم اختيارها بطريقة عشوائية، بحيث تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين العامين ومديري الإدارات ومديري المديريات ورؤساء الأقسام في مراكز الوزارات الأردنية والذي بلغ (876) فرداً، وتم اخذ عينة طبقية عشوائية تناسبية من مجتمع الدراسة بلغت (400) فرداً.

وتكونت أداة جمع البيانات من استبانة تضمنت (40) فقرة وتم التأكد من صدقها عن طريق عرضها على (5) محكمين، وتم التأكد من ثباتها عن طريق معامل كرونباخ ألفا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية، بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جوانب راس المال الفكري ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة (0.88) وبلغت نسبة التباين الذي تفسر هذه الجوانب مجتمعة 78%، وهذه العلاقة تؤكد أن رأس المال الفكري "البشري" هو عنصر جوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة، وأن إحداث التغيير الفكري والسلوكي لا يكون إلا من خلال التركيز على رأس المال الفكري "البشري".

- تبين أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين راس المال الفكري "البشري" وبين متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (5.51) وظهر ان التفاعل بين المستوى الوظيفي و راس المال الفكري "البشري" يفسر ما نسبته 1% من تباين متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، في حين لم تظهر النتائج ان هناك علاقة تعزى لمتغيرات العمر والجنس والمؤهل الوظيفي والخبرة في مجال العمل الحالي.

وعلى ضوء هذه النتائج فقد تم التوصل إلى عدة توصيات أهمها ما يلي:

1. إيلاء رأس المال الفكري " البشري " الرعاية والاهتمام الشديدين والمحافظة عليه لتحقيق النجاح في المؤسسات ووزارات الدولة، حيث يعتبر رأس المال البشري أهم ركيزة من ركائز نجاح اي مؤسسة أو وزارة. ويكون الاهتمام بالكوادر البشرية من خلال زيادة معرفتهم، وتطوير مهاراتهم، وتوسيع خبراتهم، ورفع معنوياتهم، وتشجيع الابتكار واتاحة المجال لطرح الأفكار البناءة لديهم.
2. لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الأردنية، يوصى السير بخطى جادة إلى التطبيق الحقيقي لكافة متطلباتها كالتزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على المستفيدين من خدمات الوزارة، وبناء فرق العمل (خلق روح العمل الجماعي)، والتدريب المستمر وتطوير قدرات الموظفين، وأخيرا مشاركة الموظفين وإشراكهم في حل المشاكل الداخلية وطرح الأفكار الإبداعية البناءة التي ستؤول إلى نجاح الوزارة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1/1 المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة، وقبل دخولنا عام 2000، تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم المنظمات كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة وسريان حمى الاندماجات والتحالفات الاستراتيجية وتلاحق الابتكارات والابداعات السريعة ونشوء منظمة التجارة الدولية، مما جعل السمة الأساسية لبيئة المنظمات هي البيئة المضطربة التي أضفت على عملية التخطيط والتنبؤ الكثير من الصعوبات وأصبحت الوسائل والأساليب المتداولة والمستخدمة في حينها غير قادرة على مواجهة إفرازات هذه التحديات، مما استدعت الحاجة من علماء الإدارة ومنظريها البحث عن وسائل وأساليب واستراتيجيات ذات فاعلية وقدرة عالية على استيعاب التحديات المذكورة، وكان من بين الموضوعات المعاصرة موضوع (رأس المال الفكري) الذي يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة (المفرجي وصالح، 2003: 1).

في حين تنسب الجذور التاريخية للاهتمام بالجودة الى عصور بالغة القدم في التاريخ. وفي العصر الحديث شهد موضوع "الجودة" اهتماماً وتطوراً واسعاً منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن. ولقد حفز على مثل ذلك التطور عوامل عديدة لعل أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة المنظمات الغربية ثم الدولية. (الطائي وقدادة، 2008: 19)، وهو ما أدى إلى تطور مفاهيم ومناهج الجودة.

إن المملكة الأردنية الهاشمية من الدول التي تحاول مواجهة هذه التحديات وتعمل على انتهاج كافة الوسائل والأساليب والاستراتيجيات التي تساعد في رفع كفاءة وفعالية القطاع الحكومي، وذلك لمواكبة التطور العالمي وضمان مكانة متقدمة في هذا العالم المتغير.

وقد تم اختيار هذا الموضوع لأهمية العنصر البشري في إدارة المعرفة التي تميز عالم اليوم والمستقبل، فالعنصر البشري هو أداة التقدم والتطوير والتغيير في أي منظمة، وهو يتوحد مع الأساليب الحديثة والشاملة مثل " إدارة الجودة الشاملة" ليحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة ويضمن لها الاستمرارية في عالم الأعمال من خلال التحسين المستمر والاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة الأعمال المضطربة.

2/1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن التوجهات الحديثة في الإدارة والعولمة والتقدم التكنولوجي وما أحدثته هذه العوامل حتم على المنظمات ضرورة الاستجابة والانخراط في المنظومة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية

الجديدة، ومن الوسائل التي اتبعتها المنظمات لتحقيق ذلك ولاستمرار وجودها التركيز على مفاهيم جديدة مثل " الابداع" و"إدارة المعرفة " والانتقال من ثقافة الأعمال التقليدية الى الأعمال القائمة على المعرفة والأصول الفكرية (العدوان، 2010 : 4)، ويشكل رأس المال الفكري أسلوباً جديداً للاستثمار بحيث يركز على الممتلكات غير الملموسة للمنظمة لتحقيق أهدافها.

ويرى (المفرجي وصالح، 2003: 8) أن رأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري حيث يعد مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحدد للتنمية، وعندما تحدث فجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال، فلا بد أن ينصب التفضيل والاهتمام على البشر إعداداً وتدريباً وتكريساً للخبرة ودعماً للقدرة الإدارية، وحين يتكامل الاعداد البشري يصبح من السهل والميسور زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي الأموال أفضل استخدام.

كما ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الإدارية التي تساعد على تحسين آداء المنظمات، من حيث تقليل الكلفة وزيادة الإنتاجية وتمكين الأفراد من خلال مشاركتهم في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات الوظيفية.

وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، ومن متطلبات إدارة الجودة الشاملة (ثقافة المنظمة، ومشاركة وتحفيز العاملين، والتدريب، والتزام الإدارة العليا بالجودة، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي) وهي عملية متكاملة وتعتمد على رأس المال البشري بشكل كبير.

وتنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون رأس المال الفكري هو العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة، وأن إحداث التغيير الفكري والسلوكي لا ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية (المفرجي وصالح، 2003: 67)، وبذلك تجلت مشكلة هذه الدراسة بتحديد ومعرفة اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: هل يتوفر لدى الوزارات الأردنية رأس مال فكري "بشري"؟

السؤال الثاني: هل تطبق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الأردنية؟

السؤال الثالث: هل يؤثر رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المدراء فيها؟

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟

3/1 أهمية الدراسة:

1. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة للمنظمات المعاصرة، بحيث تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين (Drucker, 1999:75)، وتمثل المعرفة أهم الأصول والموارد لايجاد الثروة في المنظمات، وتعطي المعرفة ميزه تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها في عصر انتقال الاقتصاد من اقتصاد صناعي معلوماتي إلى اقتصاد معرفي(الغالبي وادريس،2007: 544)، في حين تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة بكونها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات، والتزام المنظمة بها يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة (النعيمي وآخرون، 2009: 45).
2. كما تتمثل أهمية الدراسة بكونها تجمع بين موضوع رأس المال الفكري "البشري" وموضوع إدارة الجودة الشاملة.

4/1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. معرفة وتحديد دور رأس المال الفكري "البشري " في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الأردنية من خلال اتجاهات المدراء في مراكز الوزارات الأردنية.
2. معرفة أثر المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العلمية) في تحديد دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الأردنية.

3. تقديم بعض المقترحات والتوصيات المبنية على نتائج الدراسة التي قد تساهم في تحديد ودعم اتجاهات القطاع الحكومي نحو رأس المال الفكري "البشري" وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الأردنية.

5/1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

الفرضيات الفرعية :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري والتزام الإدارة العليا من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

.2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" والتركيز على المستفيد من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

.3 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وبناء فرق عمل من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

.4 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وتدريب وتطوير الموظفين من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

.5 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" ومشاركة العاملين من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، والخبرة العملية).

الفرضيات الفرعية :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للعمر.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للجنس.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للمستوى الوظيفي.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للمؤهل العلمي.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للخبرة العملية.

6/1 **تعريف المصطلحات إجرائياً :**

رأس المال الفكري :

يتمثل رأس المال الفكري بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من الموظفين على جميع المستويات (العامري والغالبي، 2004: 8)، أي أنه ما يتوفر لدى المنظمة من موظفين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها-(معرفة، مهارات، خبرات، قيم)- يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين آداء المنظمة، وتطوير مساحة ابتكاراتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها (العنزي وصالح، 2009: 171).

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (1- 20).

رأس المال البشري:

مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهيأ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو الإجازات أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة Job Description & Specifications على أقل تقدير وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة (المفرجي وصالح، 2003: 9).

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (1- 20) Stewart, (1999:253).

معرفة الموظفين:

تتضمن معلومات يمتلكها الموظف تمت معالجتها وتنظيمها بحيث تعكس لمستقبله الفهم والعلم المتراكم لتلبية حاجة الساعي لها لعمل نشاط معين. وان استطاعت المنظمة تقدير معرفة موظفيها وادارتها بشكل جيد فستتميز عن الكثير من المنظمات.

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (1 -4)

خبرات الموظفين:

تتضمن التراكم المعرفي الناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية، ويقصد بها ما يتمتع به الأفراد العاملون من خبرات مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة.

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (5–8)

مهارات الموظفين:

تتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة تعبيراً عن اتقانهم لها ولفنونها وانعكاساً لشغفهم وتعلقهم بها واحترامهم لها.

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (9– 12).

معنويات الموظفين:

تشمل ميول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد، أي الاتجاه الذي يحمله الأفراد والجماعات في المنظمة والذي يساعدهم على العمل سوياً كفريق عمل.

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (13–16).

الابتكار لدى الموظفين:

يقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، إن هذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لابداع العاملين ولمقدرة المنظمة للتكيف مع المواقف الجديدة.

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (17 –20).

إدارة الجودة الشاملة :

التفوق في الآداء لإرضاء المستفيدين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستفيدين بخدمات ذات جودة عالية من خلال تأدية العمل الصحيح (عبوي، 2006 : 36).

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (21–40).

التزام الإدارة العليا:

يقصد به التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك من المديرين التدرب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الادارة العليا على تخصيص الموارد المادية اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام المنظمة بوضع مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا في المنظمة غير قادرة على اظهار إلتزامها الطويل بدعم برنامج إدارة الجودة الشاملة فإنها لن تنجح في عملية تنفيذها (العزاوي، 2005 :58)

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (21– 24).

التركيز على المستفيد:

هو العمل على تقديم خدمات بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها، حتى تكتسب ولاءهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة. (جودة،2006:64)

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (25– 28).

بناء فرق العمل:

تنصب طبيعة عمل الفريق في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها البعض الآخر،وملتزمين بالهدف العام وموجهين آدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم. والفائدة من تشكيل الفريق تقوم على أساس تقديم انجازات الفريق للادارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والاقتناع بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية في حل المشكلات. (العزاوي، 2005: 66)

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (29–32).

تدريب وتطوير الموظفين:

وهو جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل إكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية لغاية الوصول إلى آداء أكثر فاعلية لتحقيق أهداف المنظمة كافة. (المعايطة، 2007: 89).

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (33– 36).

مشاركة الموظفين:

تعني إتاحة الفرصة لجميع العاملين في المؤسسة في مختلف مستوياتها المشاركة بالأنشطة المتعلقة بتطوير أداء أعمالهم والسيطرة عليها وإجراء التحسين في أماكن عملهم لتصبح أكثر راحة وإنتاجية، معــتمدين بذلك على أنه لا يوجد أقدر وأكثر معرفة على تطوير العمل من الشخص الذي يقوم به. (Noe, 2005:77)

ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة من (37– 40).

7/1 الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة نسبياً وقد تم الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة وبسبب حداثته فقد تركزت معظم الدراسات حول تحديد

مفهوم رأس المال الفكري ومحاولة وضع نموذج شامل ومتكامل لقياسه واختباره وقياس أثره على المنظمات. وقامت الباحثة بإجراء مسح مكتبي للمصادر من البحوث والدراسات المتعلقة برأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة. وفيما يلي عرض للدراسات التي تناولت الموضوع.

- **رأس المال الفكري:**

تناولت دراسة (Bontis, 1998) موضوع تطوير مقاييس ونماذج لرأس المال الفكري وتأثيرها على الآداء، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة استمارة استبانة مكونة من (63) سؤالاً، تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (64) وحدة من الشركات الصناعية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات ذات المستوى العالي من رأس المال الفكري هي تلك التي لها القدرة على اضافة قيمة للمنظمة والتي يتم استقاؤها من المعرفة التخصصية، والتعلم المنظمي، وسرية المعلومات. وهدفت دراسة (العنزي ونعمة، 2001) إلى تحديد طبيعة تأثير رأس المال الفكري في آداء المنظمة، ولقد تم إجراء هذه الدراسة في ست شركات تمثل القطاع الصناعي المختلط. ولقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (130) فرداً عاملاً. وافترضت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري والآداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لرأس المال الفكري في الأداء المنظمي فضلاً عن قوة تأثير المتغيرات الفرعية لرأس المال الفكري على الآداء المنظمي. وأوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أبرزها ضرورة قيام الشركات عينة الدراسة ببناء رأس مالها الفكري لتصبح قاعدة تنطلق من خلالها في التعامل مع الاقتصاد المعرفي. واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة السابقة لـــ (Bontis, 1998) فيتأثر رأس المال الفكري في آداء المنظمة ودعمها في تحقيق أهدافها. في حين انطلقت دراسة David, (2002) بتطوير نموذج لرأس المال الفكري ومفهومه، وعمل تصنيف لتراكيب رأس المال الفكري، واضافة إلى تصنيف قياسات رأس المال الفكري على المستويين الفردي والمنظمي. حيث هدفت الدراسة إلى تأسيس أنظمة محاسبية استكشافية وأساليب الاستفادة من إدارة أصول المعرفة (رأس المال الفكري)، وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة أن رأس المال الفكري مهم جداً في مجال المعرفة، ولذلك من المهم أن يفهم ما المقصود برأس المال الفكري وكيفية إدارته فيما لو كانت المنظمات تنافس بنجاح في الاقتصاد العالمي الحديث.

وجاءت دراسة (أبو لبدة،2007) بعنوان "الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة" في الأردن، بحيث توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يعد أصل المعرفة،

وأوصت الدراسة بتحول المنظمات إلى منظمات متعلمة وتبني رأس المال الفكري المفيد لها. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (David, 2002) في أن رأس المال الفكري يعتبر أصل للمعرفة.

وهدفت دراسة (السيد علي، 2008) بعنوان "أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية" إلى تحديد أثر التدقيق الداخلي ورأس المال الفكري على رؤى الحاكمية المؤسسية للشركات الصناعية وتحديد أثر التدقيق الداخلي ورأس المال الفكري على أنشطة الحاكمية المؤسسية للشركات الصناعية، وإلى تحديد أثر التدقيق الداخلي ورأس المال الفكري على أهداف الحاكمية المؤسسية للشركات الصناعية، واستنتجت الدراسة بناءاً على نتائج اخـــتبار(t) لكافة متغيرات الدراسة أنه يوجد تأثير لهذه المتغيرات، فكان متغير الدراسة الأول والثاني أكثر تأثيراً، وهما (تأثير التدقيق الداخلي ورأس المال الفكري على رؤى الحاكمية المؤسسية) و (تأثير التدقيق الداخلي ورأس المال الفكري على زيادة فعالية أنشطة الحاكمية المؤسسية) على التوالي، وأوصت الدراسة بناءاً على هذه النتائج بضرورة فهم وإدراك رأس المال الفكري من قبل إدارات الشركات المساهمة الصناعية لما يمثله من قيمة خاصة للشركات وترفع من كفاءة الحاكمية المؤسسية للشركة.

في حين تناولت دراسة (Smith, et al., 2001) موضوع بناء واستثمار رأس المال الفكري ودور كل من الموارد البشرية والمادية في تحقيق ذلك.فقد تم تطبيق هذه الدراسة في (57) شركة حكومية عالية التقنية، بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري وارتباطها مع الابداع الذي تحققه الشركات. وركزت الدراسة على المقدرة المنظمية لإيجاد المعرفة وإعطاء تصور عن كيفية تنمية وتطوير المنظمات. واستنتجت الدراسة ان الابداع المنظمي يعد وظيفة من وظائف رأس المال الفكري، فضلاً عن وجود تفاعل بين رأس المال البشري والمادي والاجتماعي وبين رأس المال الفكري.

كما تناولت دراسة (عارف،2010) كيفية إدارة وتنمية وتدريب رأس المال الفكري، وتم تطبيق الدراسة على مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار في جمهورية مصر العربية، بحيث هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق محاور تنمية وتدريب رأس المال الفكري في المركز. واستنتجت الدراسة أن المركز يتبنى إلى حد كبير محاور التدريب التي تتفق مع تنمية رأس المال الفكري.

- **رأس المال البشري:**

تناولت دراسة (حسن، 2005) بعنوان"القياس المحاسبي لرأس المال البشري: دراسة ميدانية على قطاع المصارف في سورية" موضوع رأس المال البشري، بحيث هدفت الدراسة إلى بيان أهمية محاسبة رأس المال البشري، والاتجاهات الحديثة في قياسه، وإظهار مشاكل هذا القياس، واستنتجت الدراسة بأن رأس المال البشري يتمتع بأهمية خاصة، وبالتالي لا بد من الافصاح عنه ضمن القوائم المالية واعتبار الاستثمار فيه أصلاً من أصول المنشأة وإبرازه للمحللين المحليين ورجال الإدارة ومستخدمي القوائم المالية، خاصة وأن الاستثمارات في رأس المال البشري تستوفي القواعد المحاسبية باعتبارها أصلاً.

في حين هدفت دراسة (جردات، 2008) بعنوان " أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية"، إلى معرفة أهمية رأس المال البشري التي توفره الشركات العائلية. حيث تكونت عينة الدراسة من 213 شركة عائلية ممثلة لمجتمع الدراسة وقد شملت العينة النهائية 141 شركة صغيرة، و72 شركة كبيرة، وفي هذه الدراسة تم تقديم رأس المال البشري الذي يوفره أفراد العائلة للشركة باحتساب إجمالي التعليم والخبرة والتدريب، مع اخذ العمر بعين الاعتبار. واستنتجت هده الدراسة أن رأس المال البشري العالي له تأثير قوي على أداء الشركات العائلية، وله دور في بقائها. واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة السابقة لــ (حسن، 2005) إلى أهمية دور رأس المال البشري بالنسبة لمنظمات الاعمال المعاصرة بوصفه عصر المعرفة.

واتفقت دراسة (أبو لبدة، 2007) المشار إليها آنفاً مع ما توصلت إليها دراسة(David , 2002) والمذكورة سابقاً في أن رأس المال البشري يعتبر المصطلح الآخر لرأس المال الفكري وأن رأس المال البشري يعتبر الأكثر شهرة بين أبعاد رأس المال الفكري.

- **إدارة الجودة الشاملة :**

تناولت دراسة (الطائي، 2001) التي جاءت بعنوان " دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الانتاجية"، موضوع إدارة الجودة الشاملة من خلال مبدأين من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهما: مبدأ التركيز على المستهلك وتلبية حاجاته وتحقيق رضاه، والثاني التركيز على العملية لأجل تقليل التالف والفاقد وتحسين العملية الداخلية للانتاج. واستنتجت هذه الدراسة أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعد نهجاً إدارياً متكاملاً، وتأخذ بعين الاعتبار مشاركة كل الأفراد داخل المنظمة، وأن تخفيض التكلفة هو هدف إدارة الجودة الشاملة. في حين توصلت

دراسة (Karia & Asaari, 2006) إلى أن هناك أثر إيجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في (الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي). واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الطائي،2001) على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. في حين أوصت دراسة (Lawson, 2004) بضرورة وجود نظرة شمولية في عملية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وعدم التركيز على بعضها وإهمال بعضها الآخر.

وركزت الكثير من الدراسات التي أجريت حول إدارة الجودة الشاملة على مدى تطبيقها. فقد هدفت دراسة (النوايسة، 2004) للتعرف إلى درجة إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مكونة من (65) فقرة موزعة على إحدى عشر مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة وهي : القيادة، رسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، رضا العميل، استخدام الطريقة العلمية، واتخاذ القرار، عمل الفريق، والتدريب المستمر، والتغذية الراجعة. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (221) ادارياً. واستنتجت الدراسة بأن هناك امكانية لتطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤته بدرجة كبيرة في النواحي التالية (القيادة، ورسالة الجامعة، والتخطيط الاستراتيجي، وعمل الفريق، والحوسبة ونظم المعلومات، ورضا العميل، والطريقة العلمية، وصناعة واتخاذ القرار). وهدفت دراسة (الصخري، 2007) التي أجريت في الأردن، إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (38) إدارياً وإدارية أكاديمي، و(164) عضو هيئة تدريس في الجامعة الهاشمية الحكومية والزرقاء الأهلية الخاصة. واستنتجت الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين كانت بدرجة متوسطة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (النوايسة، 2004) آنفة الذكر بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الأردنية.

في حين توصلت دراسة (طرابلسية، 2003) إلى أن قطاع التعليم العالي في القطر العربي السوري ما يزال يفتقر إلى المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقدمت مجموعة من التوصيات لتسهيل إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجامعات السورية بنجاح.

وقد تناولت دراسة (Carey, 1998) العوامل التي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، بحيث تم تقسيم السؤال إلى ستة أسئلة بحثية تبحث في المكونات التالية

لإدارة الجودة الشاملة: (البيئة، والمدخلات، والنظام السياسي، والمخرجات، والتغذية الراجعة). وقد تم توزيع الاستبيان عبر البريد على ست مؤسسات حكومية مختصة بالتعليم العالي تم اختيارها بطريقة عشوائية في ولاية نيو جيرسي (New Jersey). واستنتجت الدراسة بأن مدخلات البيئة الخارجية تؤثر على رؤساء الجامعات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في جامعاتهم. كما توصلت إلى أن مكوني المخرجات والتغذية الراجعة لم يتم التخطيط لهما ضمن النظام، مما أضعف عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات في هذه الجامعات. أما دراسة (Samuel, 2004) هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة، وتحديد أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الماليزية. فقد استنتجت هذه الدراسة إلى أن الصناعات تتفاوت في مدى تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، حيث أنه على الصناعات الراغبة في التقدم أن تطبق العناصر المختلفة لادارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: (التركيز على العملاء واحتياجاتهم، دعم الادارة العليا وتأييدها للعاملين من ناحية تدريبهم، وتوضيح وتحسين الأهداف الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة).

ومن جانب آخر ركزت بعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة على تحديد علاقتها بتمكين العاملين. ففي هذا الصدد كانت دراسة (الزيدانيين، 2006) التي هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، بحيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والتي تكونت من (553) مبحوثاً، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير التمكين الاداري كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.64). وأن تصورات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.63). وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الابداعي) وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية. وأن المتغير المستقل (أبعاد التمكين الإداري) تفسر ما مقداره (57.5 %) من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) في المؤسسات المالية الأردنية وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً.

1/ 8 ما يميز هذه الدراسة:

إن أهم ما يميز هذه الدراسة بأنها ربطت بين رأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة في الوزارات الاردنية، لما في ذلك من أهمية في تطوير العمل ورفع كفاءته.

كما تتميز هذه الدراسة بتركيزها على العنصر البشري والذي تضمن (معرفة وخبرات ومهارات ومعنويات الموظفين والابتكار لديهم) كجزء من أجزاء رأس المال الفكري.

9/1 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة منهجية البحث الوصفي الميداني التحليلي. وذلك في وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة، اضافة إلى وصف أداة الدراسة وصدقها وثباتها. إلى جانب الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة، وتم استخدام هذا المنهج لأنه الأفضل لتحقيق أهداف هذه الدراسة، بحيث تجلى هدف هذه الدراسة في تحديد اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

10/1 حدود الدراسة:

ترتبط حدود الدراسة بمجتمع وعينة الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصر مجتمع هذه الدراسة على المدراء ورؤساء الأقسام في الوزارات الأردنية.

الحدود المكانية : اقتصر مكان إجراء هذه الدراسة على مراكزالوزارات الأردنية.

الحدود الزمنية : حدد تاريخ هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي تجري فيه الدراسة خلالالعام الدراسي 2010.

11/1 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين العامين ومديري الإدارات ومديري المديريات ورؤساء

الأقسام في مراكز الوزارات الأردنية وذلك وفقاً للهيكل التنظيمي لجهاز الإدارة العامة لسنة 2009، حيث بلغ (876) فرداً، وفق الجدول رقم (1):

جدول رقم 1. **أعداد المديرين العامين ومديري الإدارات ومديري المديريات ورؤساء الأقسام في مراكز الوزارات الأردنية**

الرقم	اسم الوزارة	عدد المديرين العامين	عدد مديري الإدارات	عدد مديري المديريات	عدد رؤساء الاقسام	حجم الطبقة
1	وزارة العدل	1		11	28	40
2	وزارة تطوير القطاع العام	1		1	2	4
3	وزارة المالية	5	2	30	96	133
4	وزارة الصناعة والتجارة	1	1	23	42	67
5	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	2	1	9	20	32
6	وزارة السياحة والاثار	2	1	7	21	31
7	وزارة الشؤون البلدية	1	2	6	21	30
8	وزارة الطاقة والثروة المعدنية	2		16	37	55
9	وزارة الاشغال العامة والاسكان	3	1	23	34	61
10	وزارة الزراعة	2		14	43	59
11	وزارة المياه والري	2	2	13	31	48
12	وزارة البيئة	1		9	11	21
13	وزارة التربية والتعليم	1	2	12	24	39
14	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	1		6	9	16
15	وزارة العمل	2		11	23	36
16	وزارة التنمية الاجتماعية	1		7	30	38
17	وزارة النقل	2		6	13	21
18	وزارة الصحة	1	1	9	14	25
19	وزارة التنمية السياسية	1		3	6	10
20	وزارة الثقافة	2		14	22	38
21	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	1	2	24	45	72
المجموع		35	15	254	572	876

المصدر: (تشكيلات الوزارات والدوائر الحكومية، 2009)

12/1 عينة الدراسة :

قامت الباحثة بأخذ عينة طبقية عشوائية تناسبية من مجتمع الدراسة بلغت (400) فرداً وذلك بنسبة 45% من مجتمع الدراسة، بحيث بلغت العينة وفق جدول سكران (260) فرداً ولكن أخذت الباحثة عينة تبلغ (400) فرداً لرفع نسبة العشوائية وذلك لأنه كلما زادت العشوائية كان هذا أفضل للتوزيع الطبيعي، وذلك حسب الجدول رقم (2) (Sekaran, 2003 :294). حيث يتناسب حجم العينة المختارة من كل وزارة مع حجمها من حيث عدد المديرين العامين ومديري الإدارات ومديري المديريات ورؤساء الأقسام.

و قد تم حساب حجم العينة لكل طبقة (وزارة) وفقاً للمعادلة التالية:

حجم العينة الطبقية العشوائية = (حجم الطبقة / حجم المجتمع) × حجم العينة.

مثال: حساب حجم العينة لوزارة العدل :

18= (40/ 876) × 400

حيث يتناسب حجم العينة المختارة من كل (وزارة) مع حجم المدراء وحسب التفصيل الآتي في الجدول رقم (2):

جدول رقم 2. الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة:

الرقم	اسم الوزارة	عدد المديرين العامين	عدد مديري الإدارات	عدد مديري المديريات	عدد رؤساء الاقسام	حجم العينة
1	وزارة العدل	1		11	28	18
2	وزارة تطوير القطاع العام	1		1	2	2
3	وزارة المالية	5	2	30	96	60
4	وزارة الصناعة والتجارة	1	1	23	42	31
5	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	2	1	9	20	15
6	وزارة السياحة والاثار	2	1	7	21	14
7	وزارة الشؤون البلدية	1	2	6	21	14
8	وزارة الطاقة والثروة المعدنية	2		16	37	25
9	وزارة الاشغال العامة والاسكان	3	1	23	34	28
10	وزارة الزراعة	2		14	43	27
11	وزارة المياه والري	2	2	13	31	22
12	وزارة البيئة	1		9	11	10
13	وزارة التربية والتعليم	1	2	12	24	18
14	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	1		6	9	7
15	وزارة العمل	2		11	23	16
16	وزارة التنمية الاجتماعية	1		7	30	17
17	وزارة النقل	2		6	13	10
18	وزارة الصحة	1	1	9	14	11
19	وزارة التنمية السياسية	1		3	6	5
20	وزارة الثقافة	2		14	22	17
21	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	1	2	24	45	33
المجموع		35	15	258	572	400

المصدر: (تشكيلات الوزارات والدوائر الحكومية، 2009)

وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على (400) مدير في مراكز الوزارت الأردنية واسترجع منها (350) استبيان وتم إجراء التحليل الإحصائي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).

13/1 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة أسلوبين من أساليب جمع البيانات هما:

1. الأسلوب النظري:

تم الاستعانة بمراجع الأدب الإداري المتخصصة بموضوع الدراسة وذلك بالاعتماد على الكتب والمراجع والمقالات والدراسات السابقة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة والمتركزة حول موضوع رأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة.

2. الأسلوب الميداني :

وهو أسلوب استخدم للحصول على المعلومات الأولية التي تحتاجها الدراسة وذلك بواسطة المسح الميداني القائم على استبانة لقياس متغيرات الدراسة والتي تضمنت مجموعة من العبارات والأسئلة التي مكنت الباحثة من الحصول على المعلومات الضرورية من عينة الدراسة.

14/1 أداة الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خاصة بموضوع البحث، وذلك على النحو التالي:

أولاً : يتضمن هذا القسم المعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

ثانياً : ويشتمل هذا القسم على (20) عبارة لقياس رأس المال الفكري "البشري" في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المدراء، على النحو التالي:

وقد اعتمد هذا القسم على المصادر التالية: (Stewart,1999)، (يوسف،2005:157)، (أبو لبدة، 2008: 150)

العبارات (1–4) وتقيس معرفة الموظفين.

العبارات(5–8) وتقيس خبرات الموظفين.

العبارات(9–12) وتقيس مهارات الموظفين.

العبارات (13–16) وتقيس معنويات الموظفين.

العبارات (17–20) وتقيس الابتكار لدى الموظفين.

ثالثاً : ويتضمن هذا القسم (20) عبارة لقياس ادارة الجودة الشاملة في الوزارات من وجهة نظر المدراء، على النحو التالي :

وقد اعتمد هذا القسم على المصادر التالية: (خليفة، 2008)، (حسونة، 2008)،(الباحثة).

العبارات من (21 – 24) وتقيس التزام الادارة العليا.

العبارات من (25–28) وتقيس التركيز على المستفيد.

العبارات من (29–32) وتقيس بناء فرق العمل.

العبارات من (33– 36) وتقيس تدريب وتطوير الموظفين.

العبارات من (37– 40) وتقيس مشاركة الموظفين.

15/1 صدق أداة الدراسة :

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال تحكيمها وذلك بعرضها على مجموعة من أساتذة متخصصين في الإدارة العامة في الجامعة الأردنية وجامعات أردنية أخرى، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق لتحقيق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

16/1 ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة وذلك عن طريق استخراج معامل الثبات بإجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach‘s Alpha) لجميع عبارات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم 3. قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

المتغير	معامل كرونباخ (ألفا)
رأس المال الفكري	0.89
معرفة الموظفين	0.71
خبرات الموظفين	0.85
مهارات الموظفين	0.79
معنويات الموظفين	0.64
الابتكار لدى الموظفين	0.76
متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.92
التزام الإدارة العليا	0.92
التركيز على المستفيد	0.86
بناء فرق العمل	0.91
تدريب وتطوير الموظفين	0.87
مشاركة الموظفين	0.93

تتراوح قيمة معامل كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل عن 0.5 واقتربت من الواحد الصحيح، كلما ازدادت نسبة اتساق وتمثيل البيانات للمجتمع الحقيقي.

ومن الجدول أعلاه، يتبين أن البيانات المستوفاه لجميع بنود الاستبيان من مختلف المجالات حققت نسبة عالية جدا من الدقة والاتساق، لذا فقد تم الاعتماد على البيانات المستوفاه من هذا المسح في تحليل إتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

17/1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. تم استخدام (التكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
2. تم استخدام (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لعرض درجة ومستوى والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة.
3. تم استخدام الأساليب التحليلية الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار صحة فرضياتها وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، بحيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لوصف درجات افراد العينة على المتغيرين التابع "متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة" والمتغير المستقل " رأس المال الفكري "البشري"، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات التابعة لها، كما تم استخدام تحليل الانحدار الغير خطي التتابعي لفحص الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها.

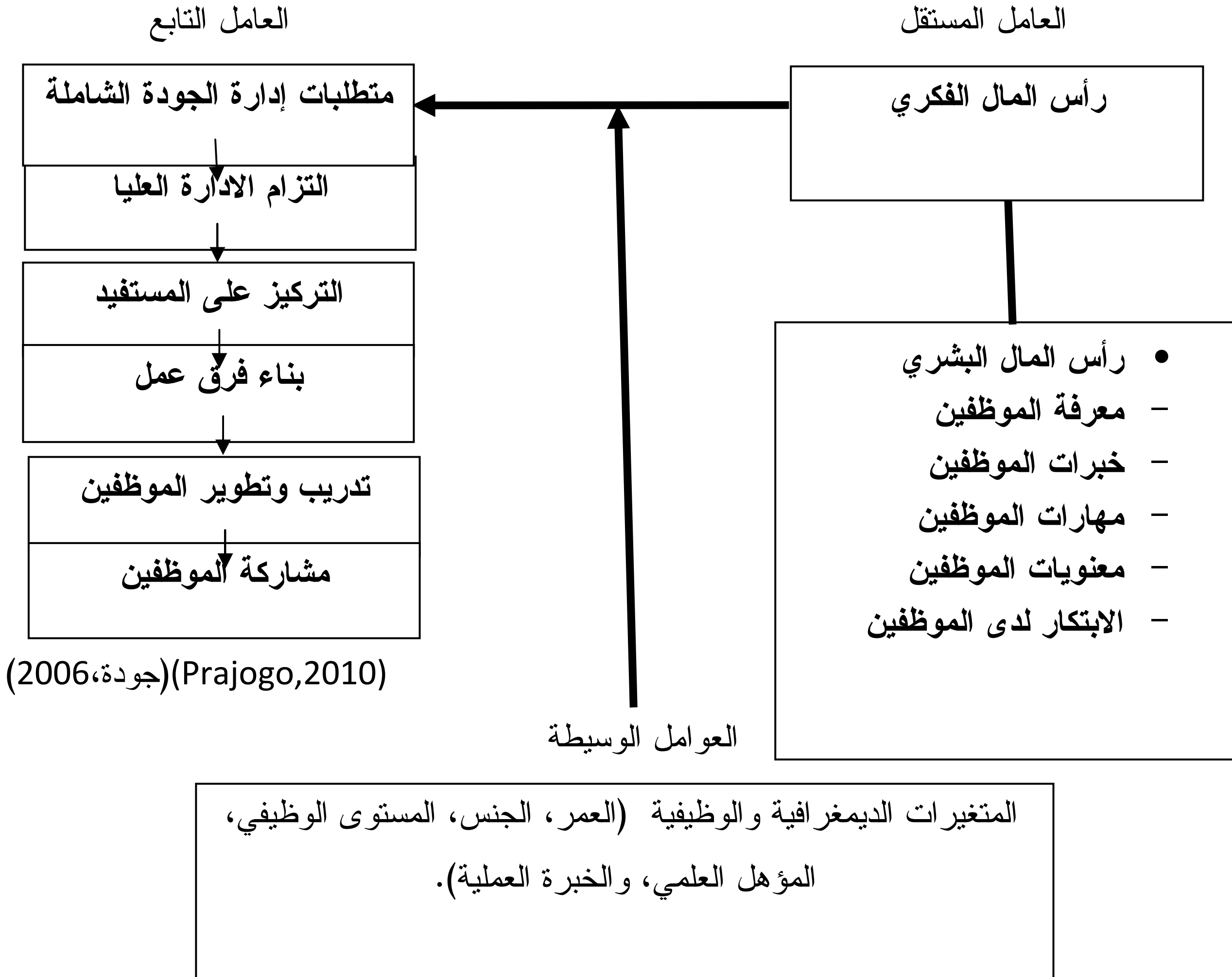
18/1 نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من العامل المستقل وهو رأس المال الفكري "البشري" بحيث يتضمن هذا العامل من رأس المال البشري والذي يتكون من معرفة الموظفين وخبرات الموظفين ومهارات الموظفين ومعنويات الموظفين والابتكار لدى الموظفين.

كما يتكون النموذج من العامل التابع وهو متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي التزام الإدارة العليا والتركيز على المستفيد وبناء فرق العمل وتدريب وتطوير الموظفين ومشاركة الموظفين.

ويتكون النموذج أيضاً من العوامل الوسيطة وهي المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، والخبرة العملية)، وذلك كما هو مبين في الشكل رقم (1).

نموذج الدراسة:



شكل رقم 1. نموذج الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول:

1/1/2 تمهيد

يعد حقل رأس المال الفكري من الحقول الحديثة وهو من أهم القضايا التي تحاول منظمات القرن العشرين مواجهتها ومعالجتها، وتسعى لتحديد الأساليب والعمليات التي تستخدم لقياسه وتقديره، فقد أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي ؛ فالأفراد اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات، فبعض الدارسين تخيل المنظمة على أنها كائن حي كمثالٍ مجازيٍ لتوضيح أهمية رأس المال الفكري، وليكن على سبيل المثال شجرة، وهنا يمكن النظر إلى خطط المنظمة وتقاريرها الفصلية والسنوية ونشراتها ووثائقها المختلفة على أنها جذع هذه الشجرة وأغصانها وأوراقها، وإن الحكم على قدرة وفاعلية هذه الشجرة من خلال ما يبدو ظاهراً فوق مستوى سطح الأرض من جذع وأغصان وأوراق هو حكم غير سليم وهوخطأ جوهري، لأن هناك جزءاً مهماً من هذه الشجرة تحت الأرض (وهي جذور هذه الشجرة)، ومن ثمة لا يمكن الحكم على صحة وحيوية هذه الشجرة مستقبلاً إلا من خلال التأكد من الجذور والظروف المحيطة بها، فرأس المال الفكري هو بمثابة جذور هذه الشجرة، وللتحقق من الأداء المستقبلي للمنظمة ينبغي التركيز على واقع ومستقبل رأس المال الفكري بعناصره المختلفة.

2/1/2 **مفهوم رأس المال الفكري :**

يعد موضوع رأس المال الفكري (Intellectual Capital) ويرمز له اختصاراً (I/C) من الموضوعات الحديثة جداً في الأدب الإداري، وهذا ما اكدته المصادر والمراجع التي تناولت هذا الموضوع، فقد أشار (Koenig, 2000: 1) في مقالته (انبعاث رأس المال الفكري) : تأكيد التحول من القياس إلى الإدارة أنه (في بداية التسعينات كان رأس المال الفكري الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال، وحاول رجال الأعمال العثور على طرق لحسابه وجعله جزءاً من الميزانية، واتضح على الرغم من كثرة البحوث حول رأس المال الفكري، أنه من الصعب جداً من الناحية العملية قياس رأس المال الفكري إن لم يكن مستحيلاً، لذا اختفى الاهتمام به، وظهر الآن مرة أخرى لكونه الأساس الذي تم بناء (إدارة المعرفة Knowledge Management) عليه، وعودته هذه المرة كأصل إداري، ولهذا يسمى بادارة رأس المال الفكري). وهنا سوف نستعرض المفاهيم التي تساعد في إعطاء تصور واضح لمفهوم رأس المال الفكري وإدراك أبعاده والذي يمهد لإجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

يرى (Hamel, 1994 :4) أن رأس المال الفكري هو قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على المنظمات الاخرى، وتتحقق هذه القدرة من خلال تكامل مجموعة من المهارات المختلفة، كما أنها تسهم في زيادة القيمة المقدمة للمستفيدين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

في حين يعرفه (Webster, 1995 : 136) بأنه : صفة للقياديين التحويليين، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يسهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة.

ويرى (Brooking, 1996 :8) أن رأس المال الفكري هو مصطلح محدد لتجميع الموجودات غير الملموسة التي تمكن المنظمة من إنجاز أنشطتها.

ويرى (Edvinsson ،1997:146) ان راس المال الفكري يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن ان تستخدمها المنظمة لايجاد القيمة عن طريق تحويلها الى عمليات جديدة وسلع وخدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقدرة العقلية للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها.

ويرى (Yogesh,1998:2) ان رأس المال الفكري هو قوة ذهنية مجتمعة, تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد اليوم.

أما (عبيد ,2000: 17) فيرى أن مضمون رأس المال الفكري هو المقدرة العقلية القادرة على توليد افكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول الى الاهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.

ويرى (Osterland,2001: 49) ان رأس المال الفكري هو صورة من صور رأس المال المعرفي Knowledge Capital وشكل من اشكال الأصول غير الملموسة Intangible Assets ويذهب الى القول بأن هناك من يرى بأن هذه المفاهيم الثلاثة تعبر عن ذات الامر.

كما ويشير (Eppler,2003:191) إلى ان رأس المال الفكري يلعب دوراً متكاملاً مع إدارة المعرفة Knowledge Management، وهذا الدور يتجسد في المشاركة الفاعلة في تحقيق التطوير التنظيمي Organizational Development وفي تحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage، وهذا يتحقق من خلال عمليات الادارة الفاعلة للموارد الفكرية Intellectual Resources في المنظمة.

وأما (Chen, et.al, 2004:1) فقد عرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة رؤوس الأموال– البشرية والمادية والهيكلية– التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي وبالتالي ترتفع قيمة المنظمة.

في حين يرى (Mar, 2008: 5) أن رأس المال الفكري هو مجموعة الموارد غير الملموسة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتساعد المنظمة في تحقيق قيمة مضافة.

وعلى ضوء هذه التعريفات يتضح أنه ليس هناك تعريف واحد جامع شامل لرأس المال الفكري، بحيث يعود ذلك للحداثة النسبية لهذا المفهوم واختلاف الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري. فقد ركزت بعض التعريفات على الأصول غير الملموسة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، في حين رأت بعض التعريفات أن رأس المال الفكري يجمع بين الجانب البشري والأصول غير الملموسة للمنظمة، وبالتالي نظرت إلى رأس المال الفكري على أنه أكثر من رأس المال البشري، فهو يضم أيضاً رأس المال من العملاء ورأس المال التنظيمي.

3/1/2 التطور التاريخي لرأس المال الفكري"البشري" ومؤشرات تطوره

يمكن تحديد مراحل ثلاثة مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطويره وبناء استخداماته وهي على النحو الآتي(العنزي وصالح،2009: 157) :

المرحلة الاولى :البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

قال (Nerdurm & Eribson, 2001) أن الاقتصادي (Petty William) أكد في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين (Value of Workers) في حساب الثروة بطريقة احصائية , وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال الفكري (Human Capital) واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه , حيث أنه في عام (1776) أشار (Adam Smith) في كتابه الموسوم (ثروة الأمم) إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الانتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور، على وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم (Petty & Guthrie, 2000 :176).

وأكد الاقتصادي المعروف (Alfred Marshall) في عام (1890) على الاستثمار في البشر بقوله " أن أثمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر (الحبيب، 1981 :36) وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمةٍ لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن منحنى انتاجيته تتصاعد باتجاه منحنى خبراته ومهاراته نفسها، وأن عمره المعنوي يتحدد مع

تغييرات العصر. ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، وجاء عام (1906) ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي (Irving Fisher) عندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينات توسع (Schultz & Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال النظر اليه على أنه فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، أخذين بنظرهما خصائصه الاقتصادية والانتاجية، وأدوات قياسه، ومما وفر ذلك تفسيره لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي (Nerdrm & Eribson, 2001 :3). وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطوراً سريعاً في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الانساني على المستويين الفردي والاجتماعي. فقد ميز (Becker) بين رأس المال البشري العام الذي يزيد انتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيذ انتاجية المالك في نشاط محدد.

ومن كل ما تقدم يلاحظ أن الحقبة السابقة، التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين قد أكدت على القابليات البشرية العامة (فكرياً وجسدياً وأدائياً)، والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد. والغرض الأساس من ذلك تصنيف الفرد إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر،...إلخ) ومن ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف. ويتفق هذا التوجه مع تصنيف (Fleenor & Callahan) لفئات الأفراد وهم فئة الأفراد تحت التجربة وهم الأفراد حديثو التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب، لأنهم ما زالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها، وفئة النجوم وهم أفراد مستوى أدائهم عال جداً ولديهم قدرات وخبرات واسعة، ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي وتهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم، وفئة العاملين الذين يعتمد عليهم وهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة، ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها، ويكون مستوى أدائهم اعتيادياً ومقبولاً، وأما الفئة الأخيرة فهي فئة الخشبة الميتة وهم الأفراد الذين ينضب أداؤهم ويكونون غير منتجين، ويشبهون أغصان الشجر الميتة. وبذلك أثارت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري، وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال المادي. وأخيراً يمكن القول أن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز الاساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

المرحلة الثانية : تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في بواكير ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرون والاكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين، ولو بشيء من البطء، إلى أن الموجودات غير الملموسة (لا سيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها المنظمات كانت في الغالب المحدد الرئيس لنجاحها، ففي عام (1980) لاحظ (Hiroyuki) وجود تباين في أداء الشركات اليابانية، وبعد جهد من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين، ويعزى إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات، ولقد مكنته هذه النتيجة من الخروج باستنتاج مفاده: أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة (Harisson & Sullivan, 2000: 1).

وأما الان فقد حل رأس المال الفكري محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، ويعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المنظمات(Stewart, 1997: 5)، وفي عام (1986) قام (David Teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة المقالة المعنونة بـــ (الافادة من الابداع التكنولوجي) إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الابداع وتحليلها وتفسيرها، بالاستناد إلى نتائج وخبرات منظمات غنية في هذا المجال (أي الابداع)، وكان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المدير أولاً، ومن ثم تعليم أفرادها تباعاً لآليات استخلاص العوائد من الإبداع. وفي عام (1989) أنشأ (Sullivan Patrick) ولأول مرة نشاطاً استشارياً قابلاً للتطبيق يتركز على نصح المستفيد في كيفية استخراج القيمة من الابداع (Harrison & Sullivan, 2000 : 33).

ويلاحظ من خلال هذه المعطيات في المرحلة الثانية أنها تميزت بمجموعة من الأراء والمقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها، وزيادة عوائدها، والبحث كثيراً إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام (1991) وهو (رأس المال الفكري) الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في المنظمات.

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية بالازدياد حول موضوع رأس المال الفكري وذلك لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات، والاتفاق على مبادىء وممارسات هذا الموضوع،ففي عام (1994) اتفق كل من(Edvisson, Retrash & Sullivan) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي المنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من

موجوداتها غير الملموسة للكشف عن منظور تلك المنظمات لمفهوم رأس المال الفكري، وكيفية إدارته وعلى هذا الاساس عقد في كانون الثاني من العام (1995) هذا الاجتماع، تحت عنوان (إدارة رأس المال الفكري)(Intellectual Capital Management) ويرمز إليه اختصاراً (ICM)، وتضمن جدول الأعمال عدداً من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية، وطرائق استخراج القيمة منه.

وشهد عام (1999) انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري، واتجاهاته وطرائق قياسه، ومستوياته، وأبعاده. وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، ومزايا كل طريقة وعيوبها وآلية استعمالها. وفي كانون الثاني عام(2001) عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي المدة الممتدة بين (20 إلى 30) حزيران من عام 2000، وبين (4 إلى 5 أيلول) من عام 2003 عقد في نيويورك مؤتمران حول رأس المال الفكري وادارته.

وفي العراق كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة(العنزي: 2001) "رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين" والتي ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري، ومستلزمات تطويره، ومتطلبات صناعته. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها أن تطبيق المنظمات للافكار التي جاءت بها يعني حصولها على نتائج مرضية تتجلى في الأفكار الجديدة، واتباع الأساليب الأفضل والكفاءة الانتاجية الأعلى. وعلى أساس تلك الدراسة الرائده، كتبت في العراق (6) رسائل ماجستير ودكتوراه في المدة (من 2001 إلى 2006)، أي بواقع (1.5) رسالة سنوياً وهي نسبة مشجعة مقارنة بالانتاج المعرفي للكثير من البلدان في مجال الرسائل الجامعية في موضوع واحد، والرسائل الست هي (عبيد، 2000)، (صالح، 2001)، (بني حمدان، 2002)، (سلمان، 2005)، (النوري، 2005)، (المشهداني، 2005).

وأما في الأردن فقد عقد المؤتمر العلمي السادس لكلية العلوم الإدارية والمالية بعنوان" الإبداع وتميز الأداء في منظمات الأعمال" في الفترة الممتدة (من 14–16 تموز 2004)، وقد شارك (أبو فارة) بتقديم بحث بعنوان "مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه"، والذي تضمن توضيح مفهوم رأس المال الفكري وكيفية قياسه.

كما عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار"نحو رؤية إستراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية" في دولة الكويت في الفترة (من 18–20 يناير 2010)، بحيث قدم في المؤتمر مجموعة من الابحاث وأوراق العمل منها ورقة العمل المقدمة من العقيد (هلال عبيد الدرمكي) بعنوان "إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية" "دراسة تطبيقية"، وتتضمت الورقة تحديد دوافع ومهام واختصاصات المركز، بالاضافة إلى تحديد الكفاءات القيادية العشر، وقد قدمت الورقة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى الموارد البشرية على المستويات كافة ومتابعة الكفاءات والاستثمارات في العملية التدريبية، كما أوصت بتشجيع الأفراد على الابتكار والإبداع عن طريق إفساح المجال أمامهم لتقديم أفكار إبتكارية تهدف لتقديم خدمة أفضل للمستفيدين على أساس أن ذلك أهم الوسائل المؤدية للتميز والتفوق. كما وقدم الدكتور (عطية حسين أفندي) بحثاً بعنوان "في سبيل البحث عن التميز :رأس المال الفكري وإدارة المعرفة– تحديد طبيعة العلاقة"، حيث تضمن البحث تحديد مفهوم وعناصر رأس المال الفكري، وتحديد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.

4/1/2 **تعريف رأس المال البشري:**

إن المداخل الفلسفية المتعلقة بتعريف رأس المال البشري، قد تعددت، ولكنها لا تخرج عن ثلاثة فقط أتفق عليها معظم الباحثين والمهتمين،(العنزي وصالح،2009: 237–240) وهي:

النظرية الأولى: نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية:–

تفترض هذه النظرية أن المنظمة تختار الطريقة الافضل لاستخدام العاملين فيها (Argyres & liebeskind, 1999: 49-63). ويكون ذلك بان تقوم باختيار موظفيها إما باستقطاب ذوي الكفاءات من المجتمع، أو أن تقوم بتدريبهم وتطويرهم داخل المنظمة، ويمكن أن تدمج الأسلوبين معاً. ووفقاً لهذين المدخلين، سوف تتحمل المنظمة تكاليف كثيرة لتغطية ذلك.

النظرية الثانية: نظرية رأس المال البشري:–

تؤكد هذه النظرية على حقيقة مفادها أن المنظمة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها أو مقابلتها بالعوائد المستقبلية المحتملة، شريطة اقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الانتاجية، مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين، وإجادتها يحقق البناء المعرفي الحقيقي لها. كما تؤكد هذه النظرية على ضرورة تركيز الاستثمارات، بشكل دقيق على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات المحددة المطلوبة للعمل، مع تجنب أو تحاشي سرقة تلك المهارات أو الاستيلاء عليها من قبل منظمات أخرى، وتفترض

النظرية أنه لامتلاك رأس المال البشري يتعين توفر خاصيتين بارزتين هما الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي، وأن لا تكون تلك المهارات سهلة النقل والاقتباس والتحويل والتنازل عنها لحساب منظمات أخرى.

النظرية الثالثة: نظرية المنظمة ذات النظرة المستندة للمورد:-

أما هذه النظرية فتدافع عن إفتراضاتها والتي تنص على أن المهارات الجوهرية هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والتي ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدثه أو تسعى له بنفسها، وأما الجوانب التكنولوجية العامة فيمكن اكتسابها أو شراؤها عن طريق التوريد الخارجي لها من البيئة العامة. كما أن المهارات الجوهرية يجب أن تتصف بخصائص هامة هي القيمة (Value)،الندرة (Rareness)، عدم التقليد-Non) (Imitable،وعدم نقلها أو حركتها بسهولة للآخرين(Barney, 1991: 90-120)، بالاضافة إلى ذلك فيجب أن تكون المهارات منظمة بشكل عقلاني من قبل المنظمة، عبر قسم الموارد البشرية الفعال. ويستخلص هنا، أن المواهب المتمكنة من امتلاكها تلك المهارات الجوهرية، واستخدامها بشكل فاعل، هي التي يمكن تحديدها برأس المال البشري، الذي يستحق من المنظمة كل الرعاية والاستثمار الصحيحين وصولاً إلى التميز التنظيمي (Organizational Excellence).

ويرى (العنزي وصالح، 2009: 239) أنه بإجماع النظريات الثلاث المذكوره أعلاه يمكن التوصل إلى أن رأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية. وأما استثمارات رأس المال البشري، فهي المدخلات التي تخلقها أو توجدها أو تحققها المنظمات من المواهب والتكنولوجيا المتطورة التي يستخدمها أفرادها بكل كفاءة وصولاً لتحقيق المزايا التنافسية، التي ينبغي أن تكون ذات قيمة ومتفردة بنوعيتها، وبشكلٍ أدق، إن العاملين الذين يمتلكون مثل تلك الخصائص بالكم والنوع هم الذين يطلق عليهم رأس المال البشري.

5/1/2 **أهمية رأس المال الفكري "البشري":**

تأتي أهمية رأس المال الفكري "البشري" من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين، وذلك في ظل (الاقتصاد المعرفي) وكما عرفه (Thomson, 2001: 20) فهو الاقتصاد الذي نشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات، بحيث يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في المنظمة وابتكاراتها (Finnigan, 1996: 213-214) و(عبيد، 2000: 12-18).

كما وتعود أهمية رأس المال الفكري "البشري" إلى فكرة أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته؛ بمعنى أنه إذا لم يمكن قياس وحصر رأس المال الفكري "البشري" فلن يحظى باهتمام من قبل الإدارة أو الجهات أصحاب المنفعة؛ الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض القيمة المقدرة للمنظمة (Stewart, 1997: 5).

بالاضافة الى ذلك تنبثق أهمية رأس المال الفكري" البشري" من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة، والمتمثل بتقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والمخترعات التي تسهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة، وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الاتي :

1. ان اهمية رأس المال الفكري"البشري" تأتي من كونه يمثل اهم مصادر الثروة ودعائم القوة لاية منظمة، وان الاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر، فالقدرات الفكرية العالية تعد اهم الاسلحة التي تعتمدها الامم والشعوب في الصراع العالمي الراهن (العنزي ونعمة، 2001 :33).
2. ان الادارة الفاعلة لرأس المال الفكري "البشري" قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي، لأن المنظمات التي ترغب بالنجاح في بيئة اعمال اليوم ينبغي لها ان تقوم باستثمارات مناسبة لموجوداتها الفكرية، لكي تمتلك افرادا يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، لذا فان الافراد العاملين في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي الى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق. (يوسف،2005: 38)
3. ان رأس المال الفكري "البشري" يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة لأن استراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتاجات الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم خدمات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير. (يوسف،2005: 38)
4. يعد رأس المال الفكري"البشري" مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة والافراد، إذ يشير (Quinn) ان ثلاثة ارباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، ويضاف الى ذلك ان الافراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد (130%) عن دخل أقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا (بني حمدان، 2002، 28).
5. تعد المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية، إذ تسعى إدارة هذه المنظمات في القرن الحادي والعشرين الى

زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف، لأن اكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية (حسين، 2004 : 12).

يتضح مما سبق أن رأس المال الفكري على درجة كبيرة من الأهمية في حياة المنظمات لأنه مصدر هام من مصادر الثروة ودعامة هامة لقوة أية منظمة، كما يسهم في الأداء التنظيمي الفعال، ومصدر هام للميزة التنافسية وتوليد الثروة في المنظمة وزيادة الانتاجية من خلال ما يتوفر من معرفة وأفراد عاملين على درجة عالية من الثقافة ومتابعة التطورات المعاصرة.

6/1/2 **نماذج قياس رأس المال الفكري " البشري "**

هناك مقولة يرددها كثير من المهتمين بالقياس والادارة مفادها " اذا لم تستطع ان تقيس، فإنك لا نستطيع ان تدير" وهذا يعني ان علاقة القياس بالادارة علاقة متلازمة لان القياس يهيىء ارضية الاداة الفاعلة، ومن ثم يمكن القول : لا ادارة من دون قياس، ولا فائدة من القياس ما لم تتبعه ادارة (العنزي وصالح،2009: 276). وفيما يلي مجموعة من نماذج قياس رأس المال الفكري "البشري":

1. نموذج Botis (1999) :

وضع الباحث Botis في العام 1999 نموذجا لقياس رأس المال الفكري، وقد وضعه اثناء عمله في شركة Skandia للتأمين ويعتمد هذا النموذج على اربعة نظم هي نظام محاسبة الموارد البشرية و نظام القيمة الاقتصادية المضافة، ونظام البطاقات المتوازنة ونظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري.

وبما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية فإن نظام محاسبة الموارد البشرية Human Resource Accounting يشير (Sackman,Flamholz, &Bullen, 1989:241) الى ان بدايات استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية يعود الى الباحث Hermanson (1964) ويهدف هذا النظام الى تقدير قيمة الافراد داخل المنظمة، وهذا يساعد في استخدام هذه القيمة كأساس لإتخاذ القرارات الادارية والمالية. ويعمل نظام محاسبة الموارد البشرية على قياس وتقويم قيمة رأس المال البشري Human Capital في صورة مالية، ويجري استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المنظمات الخدمية Service Organization.

2. نموذج Stewart (1999):

يرى (Stewart, 1999: 253) أن مستويات قياس رأس المال الفكري هي ثلاثة، يتضمن المستوى الأول قياس رأس المال الفكري، أما المستوى الثاني فيشمل ثلاثة أجزاء رئيسة:

الجزء الأول: رأس المال البشري.

الجزء الثاني: رأس المال الهيكلي.

الجزء الثالث: رأس المال الزبائني.

لقد اختصت هذه الدراسة بالجزء الأول من مقياس Stewart وهو رأس المال البشري فهو يتضمن العاملين في المنظمة من ذوي القدرات الابداعية والابتكارية والتجديدية المتطورة، ويقسم هذا الجزء إلى أجزاء فرعية تشمل(Bart, 2001: 1-5):

-معرفة العاملين: وتتضمن القدرات الابداعية والابتكارية والتجديدية.

-خبرات العاملين: وتتضمن التراكم المعرفي الناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية.

-مهارات العاملين: وتتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة تعبيراً عن اتقانهم لها ولفنونها وانعكاساً لشغفهم وتعلقهم بها واحترامهم لها.

-معنويات العاملين: وتشمل ميول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.

3. نموذج Chen وآخرون 2004 :

هذا النموذج يعتمد بصورة أساسية على نموذج Botis، ويحاول نموذج Chen وآخرون ان تتلافى نقاط القصور والضعف في النماذج السابقة لقياس رأس المال الفكري، وهذا النموذج يختلف عن النماذج السابقة في كونه لا يركز بصورة كبيرة على وضع مؤشرات ومقاييس عالية لرأس المال الفكري. ويركز هذا النموذج على تحديد البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب وتوفيرها للمديرين بصورة تمكنهم من صياغة وتعديل الاستراتيجيات ذات العلاقة برأس المال الفكري، وبصورة تجعل إدارة المنظمة قادرة على اسخدام المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويؤكد (Chen ,Zha ,and Xie, 2004:201) على ان هذا النموذج يركز بصورة اساسية على تقويم المؤشرات والاتجاهات العامة لرأس المال الفكري اكثر من التركيز على القيمة الاقتصادية،وقد جرى تقسيم هذا النموذج الى اربعة عناصر (نظم) تعمل معا وتحتاج الى تعزيز مستمر من اجل ان تعكس القيمة الحقيقية للمنظمة وهذه العناصر هي رأس المال البشري، رأس

المال الزبوني (السوقي)(Customer Capital (Market Capital، رأس المال الابتكاري Innovation Capital، رأس المال الهيكلي Structural Capital.

ويعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري وهو العنصر الذي تناولته الدراسة بشكل محوري لقياس رأس المال الفكري، وهو يتضمن وفقاً لهذا النموذج ما يلي:

1. **قدرات العاملين Employees' Competencies** : وتشمل :

   أ- القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة.

   ب-مستوى جودة العاملين.

   ج- قدرة التعلم لدى العاملين.

   د- كفاءة عمليات تدريب العاملين.

   ه- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

2. **إبداع العاملين Creativity Employees' : ويشمل :**

   أ- قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين.

   ب- الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.

3. **اتجاهات العاملين Employees' Attitudes : وتشمل :**

   أ- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة.

   ب- درجة رضا العاملين.

   ج- معدل دوران العمل.

   د- متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

4. **نموذج Lim and Dallimore 2004:**

هذا النموذج يقوم على اساس أن رأس المال الفكري يتحقق من الابتكار Innovation وإدارة المعرفة Knowledge Management. ويتعلق رأس المال الفكري بصورة أساسية (من منظور هذا النموذج) بإدارة وتسويق العمليات والأنشطة المتعلقة بالبراعة والمهارة. وتجري ترجمة رأس المال الفكري إلى خطط واقعية تقود المنظمة إلى النجاح، وهذه الخطط هي خطة الإدارة أو الأعمال (التي تبنى من خلال تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية)، وخطة التسويق التي تبنى من خلال تبني مدخل التسويق الاستراتيجي :Lim & Dallimore, 2004) .185)

ويؤدي التطبيق الناجح لمدخل الإدارة الاستراتيجية إلى بروز أربعة أنواع من رأس المال الفكري هي:

- رأس المال البشري Human Capital وهو الجزء الذي تتناوله الدراسة الحالية، ويقصد به مجموعة الخبرات والمهارات والمعلومات والمعرفة التي يمتلكها مجموع الأفراد العاملين بالمنظمة. ويعبر مفهوم رأس المال البشري عن المعرفة والخبرات المجتمعة وعن مجموعة من الخصائص والمهارات والقدرات والبراعة في أداء العمل لدى جميع العاملين في المنظمة.
- رأس المال العام Corporate Capital وهو مجموعة من الأسس والمحددات الأساسية التي تستخدمها المنظمة في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية والتي تعد أساساً فاعلاً للعمليات التنافسية.
- رأس مال الأعمال Business Capital : ويتعلق بجانب الموارد Resources. مثل مستوى استخدام الأعمال الالكترونيةE-Business.
- رأس المال الوظيفي Functional Capital : ويركز على جوانب محددة تخص الأطر الوظيفية وما يتعلق بها من قضايا تتصل برأس المال الفكري مثل حجم النفقات على التدريب مقارنة بالنفقات الإدارية، ومستوى كفاءة وقت التشغيل وغيره.

أما التطبيق الناجح لمدخل التسويق الاستراتيجي فإنه يؤدي إلى أربعة أنواع أخرى لرأس المال القكري هي:

- رأس المال الزبوني.
- رأس المال التجهيزي.
- رأس مال التحالفات.
- رأس مال المستثمر. (Lim& Dallimore, 2004: 185).

ويظهر من هذه النماذج أن جميعها ركزت على أهمية رأس المال الفكري "البشري" وذلك من خلال اهتمام المنظمة بمعرفة وخبرات ومهارات ومعنويات العاملين لديها وتشجيعهم على الابداع والابتكار الذي يسهم في تطور المنظمة واستمرارها واكتسابها الميزة التنافسية.

المبحث الثاني:

1/2/2 **تمهيد:**

اختلف كثير من الباحثين والكتاب حول وضع تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ليس غريباً لأننا نتعامل مع فلسفة إدارية تتباين حولها الآراء وتختلف إزاءها المنطلقات والمواقف. فقد اتخذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة مضامين متعددة اشتملت على المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة بغية إرضاء المستفيد وتحقيق رغباته في الحاضر والمستقبل من خلال تكامل جميع الأساليب الإدارية والأدوات الإحصائية والتقنية في ظل نظام نموذجي موحد لتحقيق التحسين المستمر.

2/2/2 **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها " تنفيذ العمل الصحيح وبشكل صحيح من أول مرة بالاعتماد على أراء الزبائن والمستفيدين من السلع والخدمات في معرفة مدى تحسن الأداء" (عبد المحسن، 1997: 155).

ويرى (الشامي، 1999: 47) بأنها " مفهوم إداري حديث يركز أساساً على تحقيق رضا المستفيدين وكذلك تحقيق جودة عالية في السلع والخدمات، وتحسين فعالية المنظمات وتحقيق المرونة والمشاركة في القرار".

في حين يمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها " تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات"، وهذا يعني إشراك ومساهمة جميع العاملين وبصورة فاعلة في العمليات الانتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات، بهدف تحقيق الرضا لدى المستفيد(العلي،2000: 495).

كما عرفها (James Riley) بأنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل عمليات الوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، لأن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات المستفيد (الدرادكة، 2001: 35).

أما (Crosby) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث إنها الأسلوب الأمثل لتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية." (محمود، 2002: 23).

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة تمثل الركائز الأساسية للتحسين المستمر للمنظمة، كذلك هي تسخير الأساليب الكمية والموارد البشرية بهدف تحسين جميع العمليات في المنظمة وتجاوز احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية (بسترفيلد، 2004: 3).

وكما عرفها (Zikmund) فهي جهد المنظمة ككل والذي يشمل جميع الموظفين، والموردين، والزبائن، ومحاولة التحسين باستمرار لجودة المنتجات والخدمات لمواجهة توقعات المستفيد (السالم، 2005: 52).

أما " الترتوري" فقد أشار إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تركز على فهم احتياجات المستفيدين ثم العمل على تحسين الخدمات الخاصة بهم ورفع مستوى رضاهم عن تلك الخدمات(الترتوري،2006: 25).

كما وضح (السامرائي، 2007: 32) مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كما يلي:

إدارة :تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين أو أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النشاطات كافة المتعلقة بتطبيق الجودة، ويتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة. ويرى أن "الجودة": هي الوفاء بمتطلبات المستفيد، وتتجاوزها لكي تتلافى العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد وتضم الجودة جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم. وأن كلمة "الشاملة" تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءاً بتقويم رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة إليه وتضم: كل المؤسسة وفي كل مجالات العمل وكل العاملين.

3/2/2 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي إستعراض لأهم المراحل التاريخية التي مر بها تطور إدارة الجودة الشاملة، والتي يعود فيها الفضل إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين والذين أجروا دراسات مطولة ومضيئة في دراسة قضية الجودة، إلى أن وصلت إلى مفهومها الحديث الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة (عبوي، 2006: 19–26).

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية.

لم يكن هناك قبل الثورة الصناعية أي مصنع وإنتاج بالمفهوم الحديث، لأن المصنع كان ورشة Work Shop تتكون من رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه. وبالتالي فإن العمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجهات صاحب العمل. وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كان يقوم بها العامل نفسه ومنفرداً مع تدقيق نهائي من صاحب الورشة.

المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية.

لقد أحدثت الثورة الصناعية -كما هو معروف- تغييرات جذرية في مجال الصناعة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح يأخذ شكلاً أو هيكلاً تنظيمياً.

ب-كبر عدد العاملين في المصنع (المنظمة).

ج- كبر حجم الإنتاج بسبب إستخدام الآلة.

د- إرتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لإستخدام الآلة في العمل.

وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة مهمة العامل نفسه، بل مهمة المشرف المباشر، الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية Scientific Management.

لقد ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة العالم فريدرك تايلور وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن Time & Motion Study وسائل تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي الذي كان يسود آنذاك.

وفي هذه المرحلة أيضاً ظهر مفهوم يدعي "بفحص الجودة Quality Inspection " والذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين يختصون بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المحققة أو المنجزة، وذلك بغرض التأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار. وقد كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الإنحراف أو الخطأ والمسؤول عنه، بهدف إيقاع العقوبة المناسبة بحقه وهذا ما يمكن أن يطلق عليه "بالرقابة البوليسية Police Control.

المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة Statistical Control.

لقد ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير Mass Production عام 1931 أو الذي صاحبه في ذلك الوقت مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج، كوسيلة أو أسلوب يقلل من أخطاء تصنيع السلعة، إذ يمكن عن طريقه تسهيل عملية الرقابة على الجودة والإقلال من الجهود المبذولة في مجالها، وذلك لأن المنتج يحمل مواصفات قياسية نمطية موحدة. وهذه مكنت من إستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الإحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية Sampling Techniques في مجال فحص الجودة. حيث صمم كل من هارولد دودج Harold Dodge وهاري رومينغ Harry Roming أسلوباً إحصائياً لفحص عينات من الإنتاج عوضاً عن فحصه كله. ومن خلال نتائج هذا الفحص يمكن قبوله أو رفضه، وإن هذا الأسلوب لم يعد مقبولاً في عقد الثمانينات من القرن الماضي، وذلك لأنه لا يتصف بطابع الدقة، لأن فحص العينة لا يعد مؤشراً دقيقاً على مستوى جودة الإنتاج كله، وهذا يعني وجود إحتمالية لوصول وحدات من الإنتاج إلى السوق وفيها أخطاء، وهذا الأمر سيؤثر سلبياً على سمعة المنظمة في السوق وعلى رضا عملائها أيضاً.

هذا ويعد إدوارد ديمنج Edward Deming رائد الجودة الأمريكية وأبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد ديمنج على جمع معلومات كثيرة عن مستوى الجودة، من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها، ومن ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحققة. وقد نقل ديمنج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وقد لاقى الترحيب والتشجيع هناك من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها، وتأسيس منهج متكامل، وقد إستطاعت اليابان بعد ذلك من غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

المرحلة الخامسة: مرحلة تأكيد الجودة Quality Assurance.

لقد بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام (1957)، ومن ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، وقد تم إستخدام تعبير الرقابة على الجودة بالتحديد لأول مرة من خلال إحدى المقالات التي قدمها Feigenbaum ونشرت في مجلة Harvard Business Review، وهذا التعبير إعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها ما يلي(عبوي، 2006: 19–26):

"إن الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء Zero Defect يتطلب رقابة شاملة على جميع العمليات، من مرحلة تصميم المنتج وحتى مرحلة وصوله ليد المستفيد.وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية، لأن الجودة عبارة عن بناء يشترك فيه جميع المعنيين به، فهو جهد مشترك تتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق إعتماداً على الإتصال المستمر" (عبوي، 2006: 23).

وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء، فإن مفهوم تأكيد الجودة يتبنى إستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي:

1. الرقابة الوقائية:

وهذه تعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول، بهدف إكتشاف الخطأ قبل حدوثه أو العمل على منع حدوثه.

2. الرقابة المرحلية:

وهي تعني فحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع بهدف التأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى، إلا بعد فحصه والتأكد من جودته، وذلك يساعد في إكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والعمل على معالجتها فوراً.

3. الرقابة البعدية:

وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله ليد المستفيد، وذلك لضمان خلوه من أي خطأ أو عيب.

المرحلة السادسة:إدارة الجودة الإستراتيجيةStrategic Quality Management.

وقد ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و1980 وكان ذلك بسبب التجارة العالمية ودخول المنظمات في المنافسة والعمل على كسب أكبر حصص من السوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي إكتسحت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة.

وتعد شركة (IBM) الأمريكية من أولى الشركات تقريباً التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف في وجه الزحف الياباني للمنتجات. حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسة الآتية:-

أ- إرضاء المستفيد وتلبية رغباته وتوقعاته، فتحديد الجودة يكون من قبل المستفيد تحت شعار نادت به وهو Market Driven Quality جودة قيادة السوق.

ب-الجودة هي مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة هي عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها، لأنه من غير المنطقي أن يتم تحقيق الجودة في مجالات معينة دون غيرها.

ج- المطلوب هو تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل...إلخ. كذلك، فإن من الشركات العالمية الأخرى التي تبنت مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية شركة جولد ستار Gold Star وشركة سامسونج Samsung بعد عام 1980. فقبل هذا العام كانت إستراتيجية هاتين الشركتين تقوم على أساس الإنتاج الكبير بمستوى جودة عادي، لغزو أسواق البلدان النامية والفقيرة، ومما ساعدها في ذلك هو مستوى الأجور المنخفض لديها آنذاك. ومع تزايد شدة المنافسة والتوجه إلى إدارة الجودة الإستراتيجية وتفعيل أسلوب تأكيد الجودة كأسلوب رقابي لتحقيق الجودة العالية، شعرت هاتان الشركتان أنهما في خطر، فقامتا باللجوء إلى تغيير إستراتيجيتهما وتحولتا إلى إستراتيجية تحسين الجودة على المدى الطويل (أي إدارة الجودة الإسترتيجية). وذلك يكون بإحداث مراكز بحوث من أجل تطوير منتجاتهما، ورصدتا مبالغ كبيرة في ميزانيتهما من أجل تحقيق هذا الغرض، حيث أيقنتا أن المستفيد لم يعد يغريه السعر المنخفض فحسب، بل أصبح يبحث عن الجودة، من منطلق قناعته بأنه: "ما من فائدة من شراء سلعة رخيصة لا تعمر، أو أعطالها كثيرة وصيانتها مستمرة تفوق تكلفتها فرق السعر بينها وبين السلعة ذات الجودة العالية". وفي التسعينيات من القرن العشرين غيرت -كما هو معروف- شركة جولد ستار شعارها ليصبح (L.G.) وذلك حتى ينسى المستفيدون سلع جولد ستار القديمة ذات الجودة العالية، ولإحداث إنطباع جديد لديهم على أن سلعها الجديدة قد دخلت عهداً جديداً في مجال تطوير وتحسين الجودة في ظل إدارة الجودة الإستراتيجية والجودة الشاملة، اللتين تركزتا على أن الجودة وإرضاء المستفيد يعدان الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجيات الشركات العالمية في الوقت الحالي(عبوي، 2006: 24-25).

المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

وقد ظهر هذا المفهوم من الجودة بعد عام 1980 ومازال مستمراً حتى الآن، وسبب ظهوره- كما عرفنا- يعود إلى تزايد شدة المنافسة العالمية، وإكتساح الصناعات اليابانية للاسواق وخاصة البلاد النامية، بالإضافة إلى خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. وكنتيجة لهذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم

إدارة الجودة الإستراتيجية، عن طريق إضافة جوانب أكثر شمولية وعمقاً، حيث تم إستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع المستفيدين والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة. ومن الواضح أن إدارة الجودة الشاملة ماهي في الحقيقة إلا تطوير لإدارة الجودة الإستراتيجية، كوسيلة دفاعية إستخدمتها الشركات الأمريكية والأوروبية بهدف صد غزو الصناعات اليابانية، حيث إنتهجت الشركات اليابانية هي أيضاً نهجاً متطوراً في مجال تحسين الجودة أطلق عليه رائد الجودة اليابانية "إيشيكاوا" بالرقابة الشاملة على الجودة Total Quality Control (TQC) (عبوي، 2006: 26).

4/2/2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة أنها منهج شامل ومتكامل يركز على عدة جوانب في آن واحد، كما أنه يتمتع بالمرونه وقابل للتغيير، إدارة الجودة الشاملة تعتمد فلسفة ومبادئ تدل وترشد أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر ونيل رضا المستفيد من خلال تقديم ما يتوقعه أو ما يفوق توقعه.

وكما يرى (العزاوي، 2005: 54) فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنبع من أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق ما يلي:

أ- التركيز على حاجات المستفيد والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات المستفيدين.

ب-تطوير مدخل الفريق لحل المشكلات وتحسين العمليات.

ج- تبني إستراتيجية جديدة للجودة تتمشى مع الأفكار المتطورة في مختلف مجالات الإدارة الحديثة.

د- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد جميع الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع والخدمات.

ه- تطوير أساليب الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.

و- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم إقتصارها على السلع والخدمات.

5/2/2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من اختلاف المسميات المستخدمة من قبل المنظمات لتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديها إلا أنها تحتوى المضمون نفسه، وكما يشير (عبوي،2006: 28) فإنه يمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي:

1- تتحدد الجودة من وجهة نظر المستفيد، وتعد احتياجات المستفيد ذات الأولوية الأولى عند الإدارة.

2- على الإدارة العليا أن تستعد لقيادة الجودة.

3- الجودة هي قضية إستراتيجية.

4- الجودة هي مسؤولية كل العاملين على كل المستويات في المنظمة.

5- التحسين المستمر للجودة يجب أن يكون في كل وظائف المنظمة، وذلك من أجل إنجاز الأهداف الإستراتيجية.

6- يجب أن تكون عملية حل المشكلات بالجودة بمشاركة كل من العاملين والإدارة معاً.

7- يمكن أن تكون عملية حل المشكلات الخاصة بالجودة والتحسين المستمر باستخدام طرق الرقابة الإحصائية على الجودة.

8- يجب أن تدعم عملية التحسين المستمر للجودة بتدريب جميع العاملين.

6/2/2 نماذج إدارة الجودة الشاملة :

لقد تعددت وتنوعت نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي وضعها عدد من المفكرين والرواد، ولكن بالرغم من ذلك فهي تذهب باتجاه واحد وهو التركيز على عدة جوانب مثل رضا المستفيد والعمل كفريق ومشاركة الموظفين.

وفيما يلي شرح بعض نماذج أدارة الجودة الشاملة(عبوي،2006: 82):

1- نموذج إدوارد ديمنج :

كانت فلسفة ديمنج تنص على أن الجودة تكون مسؤولية الإدارة العليا، ويقع على عاتق الإدارة إكتشاف الجودة وحلها، وكانت اسهامات ديمنج في مجال الجودة ما يلي:

أ- مبادئ ديمنج الأربعة عشر.

ب-الأخطاء التنظيمية السبعة.

ج- دائرة ديمنج.

وفيما يلي توضيح لكل واحد من هذه الإسهامات.

أ. مبادئ ديمنج الأربعة عشر:

يشتمل نموذج ديمنج على (14) مبدأ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن المظمات من الاستعانة بها من أجل وضع نموذج خاص بها لتحسين الجودة. وهذه المبادئ هي:

1. تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها.
2. شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها.
3. تغير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ.
4. توطيد العلاقة مع الموردين.
5. التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين.
6. التوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية.
7. تنمية صفة القيادة عند المديرين، فالقائد هو مدرب وليس قاضيا عليه يقع عبء تحديد الإنحرافات والتعرف على أسبابها.
8. الإبتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت.
9. إزالة جميع العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.
10. السعي نحو حل الصراعات القائمة بين العاملين.
11. التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين.
12. توفير عنصر الإستقرار الوظيفي للعاملين.
13. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
14. ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة لدى العاملين وحثهم على الإلتزام بها بشكل دائم **ومستمر.**

ب. الأخطاء التنظيمية السبعة:

كذلك فقد حدد ديمنج بعض الأخطاء والتي تكون في أحيان معينة مميته، لذلك يجب على الإدارة معرفة كيفية حلها وتجنبها، وهذه الأخطاء هي:

1- التركيز على أهداف الربح القصير.
2- عدم ديمومة الهدف بإتجاه التحسين.

3- عدم كفاية أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأساليب والأسس التي تستند إليها في تحديد الجدارة.

4- التغيير المستمر في الإدارات العليا.

5- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.

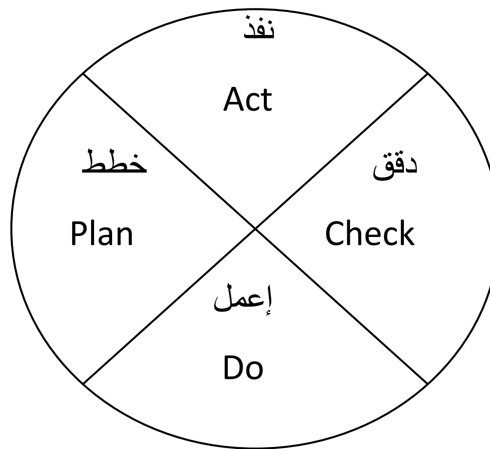
6- تكاليف ضمان المنتج المرتفعة التي تتحملها المنظمات.

7- إدارة المنظمة على أساس الأرقام الملموسة فقط بمعنى إتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهة للتحليل.

ج. دائرة ديمنج :

إن دائرة ديمنج هدفها الأساسي يتمثل في الربط بين المنتج وبين حاجات المستهلك، وبحدود الموارد المتاحة في جميع أقسام المنظمة، لأن العمل المنسق بين هذه الأقسام سيكون كفيلاً بإشباع حاجات المستهلك.

وتبدأ دائرة ديمنج بالتخطيط للمنتج إعتماداً على بحوث السوق التي اتخذت من المستفيد الخارجي والإنتاج المطلوب ومن ثم إجراء عمليات الفحص للتأكد من مطابقة المنتج للخطة وذلك عن طريق التنفيذ الفعلي لهذه الخطة وبعد التنفيذ تأتي عملية التدقيق مع المتطلبات الأساسية ومن ثم العمل أي التصنيع(عبوي،2006: 84). وفيما يلي شكل يوضح هذه الدائرة.



الشكل رقم 2. دائرة ديمنج Deming

(Goetsch & Davis 1997: 20)

2- نموذج "باركون ومارسون" نموذج الجهاز الحكومي:

تمكن كل من "باركون ومارسون" من إعداد نموذج يمكن تطبيقه على المنظمات الحكومية (القطاع العام)، وتطبيق هذا النموذج يمر بالخطوات الأساسية التالية:-

1. ضرورة تحديد الجمهور المستفيد من خدمات القطاع الحكومي.
2. التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات هذا الجمهور.
3. تصميم جميع السياسات والإجراءات وطرق أداء الخدمة بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب هذا الجمهور وتوقعاته.
4. تحديد التقنيات الحديثة والتي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للجمهور.
5. إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة بهدف شرح الفلسفة التي تستند إليها إدارة الجودة.
6. تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة من أجل تسهيل تقديمها للجمهور.
7. القيام بعمليات مستمرة لإستطلاع آراء الجمهور المستفيد من الخدمة بهدف التعرف على آرائه ومقترحاته.
8. المقارنة المستمرة بين مستوى الخدمات المقدمة من قبل وحدات الجهاز الحكومي وذلك لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالية وحفزالوحدات الأخرى لتحذو حذوها.
9. التحفيز المادي المستمر لموظفي الوحدات ذات الخدمات عالية الجودة.(عبوي،2006: 93).

3- نموذج جوزيف جوران:

يعد العالم (Joseph Juran) من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة، فهو يعتقد أن التحسين المستمر والإدارة المتداخلة والتدريب تكون قواعد أساسية لتحقيق التمييز في الجودة. وكان Juran هو أول من وضع الطرق الإحصائية على عمليات الإنتاج، وقد نشر له كتاب خاص في الرقابة على الجودة عام 1951. وقد كلف هذا العالم بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية شأنه في ذلك شأن ديمنج. فكان له مجموعة من الإسهامات، ومن أهم إسهاماته ما يلي:

أ- الخطوات العشر لتحسين الجودة.

ب- ثلاثية جوران.

ج- المبادئ الثلاث في إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي شرح لهذه الإسهامات:

أ- الخطوات العشر لتحسين الجودة: وهي:

1. بث أهمية التحسين بين الأفراد العاملين واعتماد الجودة حاجة أساسية.
2. وضع سياقات معينة لتحقيق التحسين.
3. تهيئة وإعداد النظام الذي يلائم الأهداف الموضوعة.
4. القيام بعمليات التدريب.
5. توثيق كل عمل.
6. تحسين الجودة المبذولة وبخاصة المتميزة.
7. الإحتفاظ بسجلات خاصة بالنتائج النهائية لكل من العاملين والأقسام.
8. توضيح الأساليب الممكن الإعتماد عليها في حل المشكلات.
9. العمل المستمر الدؤوب لتحقيق أفضل النتائج.
10. إتساع عمليات التحسين في جميع أقسام المنظمة(عبوي،2006: 87).

ب-ثلاثية جوران:

ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة وله مقولة شهيرة مفادها أن:

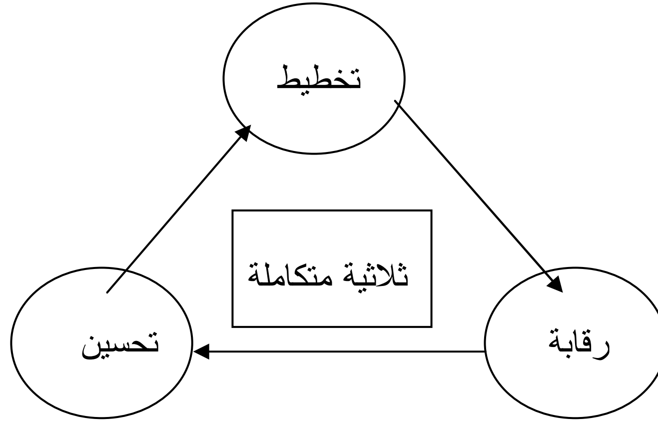
"تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الإرتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل نحققها من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة" وهي:

1- تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الجودة.

2- رقابة فعالة على الجودة.

3- تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائماً.

وفيما يلي شكل يوضح هذه الثلاثية:



الشكل رقم 3. ثلاثية إدارة الجودة عند جوران

(Juran, 1989)

ج– مبادئ إدارة الجودة : وهي:

1- التحسين المستمر.

2- إلتزام الإدارة العليا بالجودة.

3- إعتماد التدريب الواسع والمكثف.(عبوي،2006: 88)

ويلاحظ أن نماذج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على الاهتمام المتعدد في إدارة المنظمة، وذلك من خلال التركيز على التزام الإدارة العليا وبناء فرق العمل وتدريب وتطوير ومشاركة الموظفين، والتحسين المستمر لتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة او المنتج.

الفصل الثالث

عرض وتحليل بيانات الدراسة

1/3 خصائص عينة الدراسة:

تضمن الاستبيان في الصفحة الأولى المعلومات الشخصية والوظيفية للمدير المستجوب. وفيما يلي جداول التحليل الوصفي لواقع هذه المعلومات،

الجدول رقم 4. التوزيع التكراري للمدراء المستجوبين حسب العمر

عمر المدير	التكرار(عدد المدراء)	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	8	2.3
26–35 سنة	87	24.9
36–45 سنة	140	40.0
أكثر من 45 سنة	115	32.9
المجموع	350	100.0

يتبين مما سبق في الجدول رقم (4) أعلاه، أن حوالي 40% من المدراء المستجوبين أعمارهم تقع في الفئة "36–45 سنة" وهي أعلى نسبة في التوزيع، حيث أن المدير في هذه الأعمار يكون قد أصبح أكثر وعياً وذا خبرات جيدة في مجال عمل دائرته التي يديرها، ومن ثم فهو الأقدر على فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 5. التوزيع التكراري للمدراء المستجوبين حسب الجنس

جنس المدير	التكرار(عدد المدراء)	النسبة المئوية
ذكر	235	67.1
أنثى	115	32.9
المجموع	350	100.0

يتبين مما تقدم في الجدول رقم (5) السابق، أن حوالي 67.1% من الإدارات في الوزارات الأردنية جنس المدير فيها ذكر، وأن النسبة المتبقية وهي32.9 % من مدراء هذه الإدارات جنسهم أنثى. وهذا يعتبر مؤشر جيد على مشاركة المرأة في الإدارة والتخطيط واعتلاء المناصب العليا، كمنصب مدير إدارة، مديرية، أو قسم. وهذا ما تدعو له حركات التحرر في الاستفادة من قدرات ومهارات كلا الجنسين اللذين يشكلان طرفي معادلة المجتمع المتوازن والذي يتسم بتكافؤ الفرص والعدالة الانسانية وتحقيق النوع الاجتماعي كلمة ومعنى، حيث أن كلا من المرأة والرجل يقوم بالدور المناط به بكامل حريته ورغبته مترجما الكفاءة العالية في الأداء.

الجدول رقم 6. التوزيع التكراري للمدراء المستجوبين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي للمدير	التكرار(عدد المدراء)	النسبة المئوية
أقل من بكالوريوس	28	8.0
بكالوريوس	227	64.9
دبلوم عالي/ ماجستير	76	21.7
دكتوراه	19	5.4
المجموع	350	100.0

يتبين مما تقدم في الجدول رقم (6) أعلاه، أن حوالي 64.9% من الإدارات في الوزارات يحمل مديرها/تها مؤهل علمي بدرجة البكالوريوس وهو الحد الادنى من المؤهلات لاشغال وظيفة مدير حسب نظام الخدمة المدنية الآردني، وأن حوالي 27.1% من الإدارات في الوزارات الأردنية هم من حملة شهادات الدراسات العليا (دبلوم عالي، ماجستير، ودكتوراه). وهذا يعتبر مؤشر جيد على أهلية مدراء هذه الإدارات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث التعلم والتخصصية.

الجدول رقم 7. التوزيع التكراري للمدراء المستجوبين حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي للمدير	التكرار(عدد المدراء)	النسبة المئوية
مدير عام/ أمين عام	1	0.3
مدير إدارة	20	5.7
مدير مديرية/ وحدة	103	29.4
رئيس قسم	226	64.6
المجموع	350	100.0

يتبين مما تقدم في الجدول رقم (7) أعلاه، أن التوزيع التكراري للمستوى الوظيفي للمدراء المستجوبين ينسجم مع الطبيعة الهرمية للهيكل التنظيمي، حيث أنه كلما زادت الرتبة في السلم الوظيفي كلما قل عدد الشواغر فيها، حيث أن رتبة مدير عام هي أعلى الهرم الإداري ويحتلها عدد قليل من المدراء، في حين وظيفة رئيس قسم تقع في أسفل الهرم الوظيفي وهي القاعدة الأوسع. لقد شكلت نسبة الإدارات بوظيفة رئيس قسم أعلى نسبة في الجدول وهي 64.6% من مجموع الإدارات المستجوبة في الوزارات الأردنية، كما شكلت نسبة الإدارات بوظيفة مدير عام أقل نسبة في التوزيع وهي 0.3% من مجموع الإدارات المستجوبة في الوزارات الأردنية.

الجدول رقم 8. التوزيع التكراري للمدراء المستجوبين حسب سنوات الخبرة في العمل الحالي

سنوات الخبرة في العمل الحالي للمدير	التكرار(عدد المدراء)	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	66	18.9
6–10 سنوات	84	24.0
11–15 سنة	50	14.3
16 سنة فأكثر	150	42.9
المجموع	350	100.0

يتبين مما سبق في الجدول رقم (8) أعلاه، أن 42.9 % من مجموع المدراء المستجوبين في إدارات الوزارات الأردنية المختلفة هم ممن سنوات خبرتهم في مجال الإدارة 16 سنة فأكثر، وبذلك يكون المدير قد حصل على خبرات جيدة في مجال عمل إدارته التي يديرها ومن ثم فهو الأقدر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال ممارساته وخبراته المتنوعة طيلة فترة عمله كمدير في مجاله الحالي.

2/3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس الدراسة:

للوقوف على مستويات راس المال الفكري "البشري" و على مستويات تحقق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس رأس المال الفكري "البشري" وفقراته و مقاييس متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفقراته، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات وفقا للمعيار التالي:

اعتبر المتوسط الحسابي (المستوى) ذو درجة منخفضة جدا اذا قل عن 1.5

اعتبر المتوسط الحسابي (المستوى) ذو درجة منخفضة اذا تراوح بين 1.5–2.49

واعتبر المتوسط الحسابي (المستوى) ذو درجة متوسطة اذا تراوح بين 2.50–3.49

واعتبر المتوسط الحسابي (المستوى) ذو درجة مرتفعة اذا تراوح بين 3.50–4.49.

واعتبر المتوسط الحسابي (المستوى) ذو درجة مرتفعة جدا اذا تراوح بين 4.50–5.00.

وفيما يلي عرض للمتوسطات حسب المقاييس المختلفة.

اولا : راس المال الفكري "البشري"

الجدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس رأس المال الفكري "البشري" ويبين الرتب ودرجات متوسطاتها.

جدول رقم 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس راس المال الفكري "البشري" مرتبة تنازليا

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
معرفة الموظفين	3.87	0.608	1	مرتفع
مهارات الموظفين	3.56	0.714	2	مرتفع
الابتكار لدى الموظفين	3.51	0.748	3	مرتفع
خبرات الموظفين	3.50	0.821	4	مرتفع
معنويات الموظفين	3.13	0.720	5	متوسط
رأس المال الفكري "البشري"	**3.52**	**0.621**		**مرتفع**

بلغ المتوسط الحسابي لرأس المال الفكري "البشري" (3.52) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وقد تبين أن أعلى متوسط حسابي كان "لمعرفة الموظفين" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت "مهارات الموظفين" بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة مرتفعة، اما المرتبة قبل الاخيرة فقد جاءت " خبرات الموظفين" بمتوسط حسابي (3.50) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الاخيرة فقد جاءت " معنويات الموظفين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.13) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، وتشير هذه النتائج الى ان هناك درجات مرتفعة من رأس المال الفكري "البشري" لدى المدراء في الوزارات الأردنية وربما يعود ذلك الى أن هناك متطلبات وظيفية لتعيين المدراء منها المؤهل العلمي والخبرة العملية وكذلك كون قانون الخدمة المدنية المطبق في المملكة الاردنية الهاشمية الذي ينص على وجوب استيفاء المرشحين لشغل وظيفة مدير او رئيس قسم لشرط حصوله على شهادة البكالوريوس للتخصص المطلوب بالاضافة الى خبرة عملية تحددها الوزارة حسب المستوى الوظيفي.

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقاييس رأس المال الفكري "البشري":

1. مقياس معرفة الموظفين

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس معرفة الموظفين، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات وتحديد درجتها ويبين ذلك في الجدول رقم (10).

جدول رقم 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مقياس معرفة الموظفين مرتبة تنازليا

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4.	تعد المعرفة التي يمتلكها الموظفين في الوزارة ضرورية لتحقيق مستوى أداء متميز.	4.18	0.749	1	مرتفع
3.	يسعى الموظفون في الوزارة إلى زيادة معارفهم باستخدام وسائل وتقنيات متعددة.	3.88	0.777	2	مرتفع
2.	يمتلك الموظفون في الوزارة معارف متنوعة في مجال اختصاصهم.	3.87	0.706	3	مرتفع
1.	تبذل الوزارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل.	3.55	1.058	4	مرتفع
	معرفة الموظفين	**3.87**	**0.608**		**مرتفع**

بلغ المتوسط الحسابي لمعرفة الموظفين (3.87) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وقد تبين ان جميع فقرات هذا المجال كانت ذات درجات مرتفعة، فقد جاءت الفقرة 4 "تعد المعرفة التي يمتلكها الموظفون في الوزارة ضرورية لتحقيق مستوى أداء متميز. " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي لها (4.18) وبدرجة مرتفعة، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 3 "يسعى الموظفون في الوزارة إلى زيادة معارفهم باستخدام وسائل وتقنيات متعددة." بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة مرتفعة ايضا، اما المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة 2 "يمتلك الموظفون في الوزارة معارف متنوعة في مجال اختصاصهم" بمتوسط حسابي (3.87) وبدرجة مرتفعة وفي المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة 1 "تبذل الوزارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.55) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة ايضا، ومن الممكن أن نعزي ذلك إلى تفضيل الوزارات بتعين مدراء أو رؤساء أقسام من داخل الوزارة وذلك بالاعتماد على الهرم الوظيفي ونظام الترقيات في الوزارة، حيث أن

الموظف في الوزارة لديه المعرفة في آليات عمل الوزارة والتي تؤهله لكي يكون أكثر كفاءة بمقارنة بشخص يتم تعينه من خارج الوزارة.

2. خبرات الموظفين

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس خبرات الموظفين، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات وتحديد درجتها والجدول رقم (11) يبين ذلك.

جدول رقم 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مقياس خبرات الموظفين مرتبة تنازليا

رقم العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7.	قدرات الموظفين وكفائآتهم في العمل محل ثقة عالية.	3.59	0.871	1	مرتفع
5.	تعتمد الوزارة في اسناد الوظائف المهمة على العاملين ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها.	3.55	1.047	2	مرتفع
6.	يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة خبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والمالية والتسويق.	3.45	0.999	3	متوسط
8.	تبذل الوزارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل.	3.40	1.030	4	متوسط
	خبرات الموظفين	**3.51**	**0.821**		**مرتفعة**

بلغ المتوسط الحسابي لبعد خبرات الموظفين (3.5) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وقد بلغ اعلى متوسط حسابي للفقرة 7 "قدرات الموظفين وكفائآتهم في العمل محل ثقة عالية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.59) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة 5 "تعتمد الوزارة في اسناد الوظائف المهمة على العاملين ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.55) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة وقبل الاخيرة جاءت الفقرة 6 "يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة خبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والمالية والتسويق." بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة متوسطة، ويمكن تبرير هذه النيجة من خلال اعتماد الوزارات على الترقية حسب الاقدمية، ثم جاءت الفقرة 8 "تبذل الوزارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.40) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، وممكن أن نبرر ذلك كون سلم الرواتب ونظام الحوافز المطبق في القطاع الحكومي لا يشجع

أصحاب الخبرات العالية على الاستمرار في العمل في القطاع الحكومي مقارنة بما يتم الحصول عليه من عروض عمل في القطاع الخاص.

3. مهارات الموظفين

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس مهارات الموظفين، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات وتحديد درجتها والجدول رقم (12) يبين ذلك.

جدول رقم 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مقياس مهارات الموظفين مرتبة تنازليا

رقم العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
.10	ترى الوزارة أن التجربة والتدريب أفضل سبيل لاكتساب المهارات العلمية.	3.82	0.766	1	مرتفع
.9	تستخدم الوزارة الموظفين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.	3.67	0.863	2	مرتفع
.11	يتلاءم العمل الذي يقوم به الموظفون مع مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم الابداعية.	3.45	0.967	3	متوسط
.12	تهتم الوزارة بتجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وتأهيل مهارات العاملين.	3.32	1.018	4	متوسط
	مهارات الموظفين	**3.56**	**0.714**		**مرتفع**

بلغ المتوسط الحسابي لمهارات الموظفين (3.56) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وقد ظهر من النتائج ان أعلى متوسط حسابي كان للفقرة 10 "ترى الوزارة أن التجربة والتدريب أفضل سبيل لاكتساب المهارات العلمية." بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة مرتفعة، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 9 "تستخدم الوزارة الموظفين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة." بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة مرتفعة ثم في المرتبة الثالثة و قبل الاخيرة جاءت الفقرة 11 "يتلاءم العمل الذي يقوم به الموظفون مع مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم الابداعية." بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة متوسطة، اما المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة 12 "تهتم الوزارة بتجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وتأهيل مهارات العاملين." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.32) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة ويمكن أن نبرر نتائج فقرة 11و12 إلى أن القطاع الحكومي في الدول النامية بدأ حديثاً بتشجيع وتحفيز الموظفين لتقديم أفكار ابتكارية وابداعية وذلك بالاعتماد على تجارب الدول المتقدمة ولكن ذلك يتطلب من القطاع

الحكومي أن يقوم باختيار التجارب الأنسب التي تتلائم مع المجتمع المحلي في التنمية وتأهيل مهارات العاملين.

4. معنويات الموظفين

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس معنويات المــوظفين، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات وتحديد درجتها والجدول رقم (13) يبين ذلك.

جدول رقم 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مقياس معنويات الموظفين مرتبة تنازليا

رقم العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
.15	توجد لدى العاملين رغبة عالية في أداء العمل المكلفين به.	3.51	0.879	1	مرتفع
.14	(لا) يعاني العاملون في الوزارة من الاحباط والقلق وضعف الشعور بالأمان الوظيفي.	3.23	1.143	2	متوسط
.13	يتمتع الموظفون في الوزارة بمعنويات عالية وروح تعاونية.	3.06	1.101	3	متوسط
.16	تهتم الوزارة بالموظفين أكثر من اهتمامها بالاجراءات والقوانين.	2.77	1.013	4	متوسط
	معنويات الموظفين	**3.03**	**0.720**		**متوسط**

بلغ المتوسط الحسابي لمعنويات الموظفين (3.03) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة وهو الادنى من بين محاور رأس المال الفكري "البشري" وربما يعود ذلك الى اسباب عديدة منها تطلع المدراء الى درجات اداء مرتفعة جدا عند الموظفين ولذلك فهم يقدرون اعمال الموظفين بدرجة ادنى ومنها ما يواجه الموظفين من كثافة في العمل ومنها ما هو مرتبط بالاجور والامور المادية لديهم. وقد بلغ اعلى متوسط حسابي للفقرة 15" توجد لدى العاملين رغبة عالية في أداء العمل المكلفين به" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.51) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة 14 "لا يعاني العاملون في الوزارة من الاحباط والقلق وضعف الشعور بالأمان الوظيفي." بمتوسط حسابي (3.23) وبدرجة متوسطة، ثم الفقرة 13 "يتمتع الموظفون في الوزارة بمعنويات عالية وروح تعاونية." بمتوسط حسابي (3.06) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة 16 "تهتم الوزارة بالموظفين أكثر من اهتمامها بالاجراءات والقوانين." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.77) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة ايضا، ويمكن أن يعود ذلك إلى كون القطاع الحكومي يمر بمرحلة الانتقال من النظام

البيروقراطي الى نظام دولة المؤسسات، وبطبيعة الحال فإن القطاع الحكومي سوف يواجة مجموعة من التحديات خلال هذه الفترة والتي تؤثر على المجتمع المحلي.

5. الابتكار لدى الموظفين

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس الابتكار لدى الموظفين، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات وتحديد درجتها والجدول رقم (14) يبين ذلك.

جدول رقم 14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مقياس الابتكار لدى الموظفين مرتبة تنازليا

رقم العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19.	يستلزم تحقيق الابتكار والابداع من قبل المدراء في مجال تخصصهم أن تقوم الوزارة بتوفير بيئة عمل ملائمة لهم.	3.93	0.877	1	مرتفع
17.	تشجع الوزارة الموظفين على طرح أفكار حديثة لمواجهة مشكلات العمل.	3.42	0.977	2	متوسط
18.	يحرص الموظفون على تقديم أعمال تتميز بالابداع بهدف تحقيق رسالة الوزارة.	3.39	0.888	3	متوسط
20.	يحصل الموظفون على مكافآت تشجيعية عندما يقومون بتقديم أعمال مبتكرة.	3.27	1.145	4	متوسط
	الابتكار لدى الموظفين	**3.50**	**0.748**		**مرتفع**

بلغ المتوسط الحسابي لبعد الابتكار لدى الموظفين (3.5) وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة 19" يستلزم تحقيق الابتكار والابداع من قبل المدراء في مجال تخصصهم أن تقوم الوزارة بتوفير بيئة عمل ملائمة لهم." حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.93) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة 17 "تشجع الوزارة الموظفين على طرح أفكار حديثة لمواجهة مشكلات العمل." بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة وقبل الاخيرة جاءت الفقرة 18 "يحرص الموظفين على تقديم أعمال تتميز بالابداع بهدف تحقيق رسالة الوزارة." بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة متوسطة ايضا، اما المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة 20 "يحصل الموظفون على مكافآت تشجيعية عندما يقومون بتقديم أعمال مبتكرة." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.27) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، ومن الممكن تفسير نيجة الفقرة 18 و20 إلى أن طبيعة الانسان البشرية تحتاج إلى

الدعم والتحفيز لاستغلال الطاقات الابتكارية الكامنة لدى الموظفين، وكون القطاع الحكومي مازال يسعى لاختيار النظام الافضل لتحفيز الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية.

ثانيا : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ويبين الرتب ودرجات متوسطاتها.

جدول رقم 15. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمقاييس متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة مرتبة تنازليا

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
تدريب وتطوير الموظفين	3.71	0.747	1	مرتفع
التزام الإدارة العليا	3.68	0.804	2	مرتفع
التركيز على المستفيد	3.67	0.745	3	مرتفع
بناء فرق العمل	3.58	0.855	4	مرتفع
مشاركة الموظفين	3.35	0.911	5	متوسط
متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	**3.60**	**0.709**		**مرتفع**

بلغ المتوسط الحسابي بشكل كلي لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة (3.60) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وقد بينت النتائج ان جميع متوسطات متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة كانت ذات درجات مرتفعة باستثناء مشاركة الموظفين التي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب (3.35).

وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لتدريب وتطوير الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت التزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة مرتفعة ايضا، و في المرتبة قبل الاخيرة فقد جاء بناء فرق العمل بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة مرتفعة، اما المرتبة الاخيرة فقد جاءت مشاركة الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة وتبرر هذه النتيجة الى أن لدى الادارة العليا حافزاً كبيراً لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي دون الاعتماد على مشاركة الموظفين التصاعدية والتي تعكس اعتماد تطبيق الادارة بالاهداف والتي تعتبر داعماً أساسياً لادارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متطلبات تطبيـق ادارة الجودة الشاملة:

1. التزام الإدارة العليا

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس التزام الإدارة العليـا، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات وتحديد درجتها والجدول رقم (16) يبين ذلك.

جدول رقم 16. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مقياس التزام الإدارة العليا مرتبة تنازليا

رقم العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21.	تتوفر القناعة لدى الإدارة العليا في الوزارة بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	3.79	0.866	1	مرتفع
24.	يتوافر لدى الادارة العليا في الوزارة الحماس والرغبة في العمل لرفع جودة الخدمة.	3.78	0.890	2	مرتفع
23.	تشجع الإدارة العليا في الوزارة بناء ثقافة راسخة وملتزمة بتطوير جودة الخدمة المقدمة.	3.67	0.888	3	مرتفع
22.	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على خلق القيادة الذاتية عند الموظفين لغايات جودة الخدمة.	3.50	0.929	4	مرتفع
	التزام الإدارة العليا	**3.68**	**0.804**		**مرتفع**

بلغ المتوسط الحسابي لالتزام الإدارة العليا (3.68) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة 21 "تتوفر القناعة لدى الإدارة العليا في الوزارة بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.79) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعـة، وفـي المرتبة الثانية جاءت الفقرة 24 "يتوافر لدى الادارة العليا في الوزارة الحماس والرغبـة فـي العمل لرفع جودة الخدمة." بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة مرتفعة، ثم وفي المرتبة الثالثـة جاءت الفقرة 23 "تشجع الإدارة العليا في الوزارة بناء ثقافة راسخة وملتزمة بتطـوير جـودة الخدمة المقدمة." بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة مرتفعة، اما المرتبة الاخيرة فقـد جـاءت الفقرة 22 "تعمل الإدارة العليا في الوزارة على خلق القيادة الذاتية عند الموظفين لغايات جـودة الخدمة." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.5) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، ومن الممكن تبرير

هذه النتيجة بأن هناك توجه عام من الدولة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي وذلك لرفع كفاءة الأداء الحكومي.

2. التركيز على المستفيد

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس التركيز على المستفيد، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات وتحديد درجتها والجدول رقم (17) يبين ذلك.

جدول رقم 17. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مقياس التركيز على المستفيد مرتبة تنازليا

رقم العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26.	هناك نظام خاص للاستفادة من الاقتراحات الواردة من قبل المراجعين لتغطية نواحي القصور في تقديم الخدمة.	3.82	0.891	1	مرتفع
27.	تصميم إجراءات العمل داخل الوزارة يساعد على تلبية رغبات وحاجات المستفيد.	3.77	0.824	2	مرتفع
25.	تحرص الوزارة باستمرار على سؤال المستفيد عن افضل الطرق التي تخدمه.	3.69	0.870	3	مرتفع
28.	تحرص الإدارة العليا على منح الصلاحية الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيد.	3.41	0.962	4	متوسط
	التركيز على المستفيد	**3.67**	**0.745**		**مرتفع**

بلغ المتوسط الحسابي لبعد التركيز على المستفيد (3.67) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، بحيث أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة 26 "هناك نظام خاص للاستفادة من الاقتراحات الواردة من قبل المراجعين لتغطية نواحي القصور في تقديم الخدمة." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.82) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة 27 "تصميم إجراءات العمل داخل الوزارة يساعد على تلبية رغبات وحاجات المستفيد." بمتوسط حسابي (3.77) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 25 "تحرص الوزارة باستمرار على سؤال المستفيد عن افضل الطرق التي تخدمه." بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة مرتفعة ايضا، ويمكن أن نعزي هذه النيجة إلى رؤية القيادة الأردنية بأن "الانسان أغلى ما نملك"، اما المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة 28 "تحرص الإدارة العليا على منح الصلاحية الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيد." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.41) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، ونعزي هذه النيجة إلى كون معنويات الموظفين كانت متوسطة وهذا يعود الى

ضعف مشاركتهم في صنع واتخاذ قرار تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذا يؤدي الـــى حـــصر مشاركة الموظفين بالمشاركة التنازلية والتي تكون من خلال صدور قرارات من قمة الهرم ويتم تنفيذها من قبل المستويات المتوسطة والدنيا، ويعد التفويض أو الصلاحية الموكلـــة للمـــوظفين تنفيذيا.

3. بناء فرق العمل

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس بناء فرق العمل، كمـــا تم تحديد رتب هذه المتوسطات وتحديد درجتها والجدول رقم (18) يبين ذلك.

جدول رقم 18. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مقياس بناء فرق العمل مرتبة تنازليا

رقم العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
31.	يتم تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية مختلفة داخل الوزارة.	3.63	0.954	1	مرتفع
32.	يتم تشكيل فرق عمل عديدة لحل المشاكل التي تطرأ في الوزارة.	3.63	0.924	2	مرتفع
30.	عندما تختار الوزارة عملية معينة يراد تحسينها يتم تشكيل فرق عمل من مختلف المستويات الإدارية.	3.57	0.963	3	مرتفع
29.	تعمل الوزارة على خلق روح العمل الجماعي كفريق عمل واحد بين مختلف المديريات والأقسام.	3.50	1.026	4	مرتفعة
	بناء فرق العمل	**3.58**	**0.855**		**مرتفع**

بلغ المتوسط الحسابي لبعد بناء فرق العمل (3.58) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وتبـــين من النتائج ان جميع فقرات هذا المتطلب كانت ذات درجات مرتفعـــة حيـــث تراوحـــت هـــذه المتوسطات بين (3.50) للفقرة 29 "تعمل الوزارة على خلق روح العمل الجماعي كفريق عمل واحد بين مختلف المديريات والأقسام." وبين (3.63) للفقرة 31 "يتم تشكيل فرق العمل مـــن مستويات تنظيمية مختلفة داخل الوزارة." ومن الممكن أن نعزي ذلك لوجود توجه لـــدى الادارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي والذي تزداد فاعليته ببناء فـــرق عمـــل متخصصه.

4. تدريب وتطوير الموظفين

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس تدريب وتطوير الموظفين، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات وتحديد درجتها والجدول رقم (19) يبين ذلك.

جدول رقم 19. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مقياس تدريب وتطوير الموظفين مرتبة تنازليا

رقم العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
.33	يتم في الوزارة توفير التدريب المستمر للموظفين من أجل تطوير المهارات الوظيفية.	3.86	0.835	1	مرتفع
.34	تعمل الوزارة على تدريب الموظفين على التقنيات الجديدة والمهارات التي تساعد على خدمة المستفيد.	3.80	0.845	2	مرتفع
.35	تحرص الوزارة على التدريب المستمر لفرق تحسين الجودة من الموظفين.	3.72	0.834	3	مرتفع
.36	تهتم الوزارة بتقديم منح دراسية داخلية أو خارجية للموظفين لتطوير قدراتهم.	3.44	0.993	4	متوسط
	تدريب وتطوير الموظفين	**3.71**	**0.747**		**مرتفع**

بلغ المتوسط الحسابي لبعد تدريب وتطوير الموظفين (3.71) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وقد تبين من النتائج ان الفقرة 33 "يتم في الوزارة توفير التدريب المستمر للموظفين من أجل تطوير المهارات الوظيفية." قد جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.86) وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة 34 "تعمل الوزارة على تدريب الموظفين على التقنيات الجديدة والمهارات التي تساعد على خدمة المستفيد." بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة مرتفعة ايضا، اما المرتبة الثالثة وقبل الاخيرة فقد جاءت الفقرة 35. "تحرص الوزارة على التدريب المستمر لفرق تحسين الجودة من الموظفين." بمتوسط حسابي (3.72) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة 36 "تهتم الوزارة بتقديم منح دراسية داخلية أو خارجية للموظفين لتطوير قدراتهم." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.44) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، ومن الممكن تبرير نتيجة الفقره 36 بمحدودية الميزانيات العامة وارتفاع تكلفة الابتعاث.

5. مشاركة الموظفين

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس مشاركة الموظفين، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات وتحديد درجتها والجدول رقم (20) يبين ذلك.

جدول رقم 20. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مقياس مشاركة الموظفين مرتبة تنازليا

رقم العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
37.	يشترك الموظفون في الوزارة في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم.	3.42	1.000	1	متوسط
38.	تستفيد الوزارة من آراء ومقترحات الموظفين.	3.40	0.961	2	متوسط
40.	تهتم الوزارة بالتغذية الراجعة من خلال تقبل المقترحات الجديدة المقدمة من الموظفين.	3.35	1.016	3	متوسط
39.	تهتم الوزارة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية.	3.21	1.010	4	متوسط
	مشاركة الموظفين	**3.35**	**0.911**		**متوسط**

بلغ المتوسط الحسابي لبعد مشاركة الموظفين (3.35) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، وهو أدنى متوسط من بين متوسطات متطلبات ادارة الجودة الشاملة، وقد تبين من متوسطات فقرات هذا المتطلب أن جميعها كانت ذات درجات متوسطة حيث تراوحت متوسطات فقرات هذا المتطلب بين (3.21) الفقرة 39 "تهتم الوزارة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية." وبين (3.42) للفقرة 37 "يشترك الموظفون في الوزارة في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم."، ومن الممكن أن ذلك يعود لاعتماد القطاع الحكومي الاسلوب التنازلي في مشاركة الموظفين بحيث تصدر الادارة العليا القرارات وتكون مشاركة الموظفين من خلال التنفيذ.

فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم أولا التحقق من سوية توزيع البيانات من خلال اختبار (K_S) لسوية التوزيع وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (21) ان كلا من رأس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تتبع التوزيع السوي حيث لم يكن الاختبار ذا دلالة احصائية فقد كانت مستويات الدلالة اعلى من 0.05.

جدول رقم 21. اختبار K_S لفحص سوية توزيع بيانات رأس

المال الفكري"البشري" ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

	قيمة K_S	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري "البشري"	1.00	0.275
متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	1.38	0.056

كما تم التاكد من عدم وجود مشكلة في الارتباطات الخطية المتعـددة Multicolineary من خلال قياس قيمة تضخم التباين حيث تبين ان جميع القـيم لجوانـب راس المـال الفكـري "البشري" تقل عن 10 القيمة المقبولة احصائيا (Kutner, et al., 2004)، كما هو مبـين فـي الجدول رقم (22).

جدول رقم 22. قيم VIF لفحص الارتباطات

الداخلية بين المتغيرات المستقلة

	قيمة VIF
معرفة الموظفين	2.22
خبرات الموظفين	2.93
مهارات الموظفين	2.73
معنويات الموظفين	2.54
الابتكار لدى الموظفين	2.56

اولا: الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية التابعة لها:

استخدم تحليل الانحـدار الخطـي المتعـدد Multiple Linear Regression لاختبـار الفرضية الرئيسية الاولى و الفرضيات الفرعية التابعة لها، حيث تقبل الفرضية الصفرية اذا كان مستوى الدلالة الاجمالي اكبر من 0.05، وترفض اذا كان اقل من ذلك. حيث استخرجت نتـائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لجوانب رأس المال الفكري "البشري"على متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بشكل عام وعلى مجالات متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة الخمسة.

وفيما يلي عرض للنتائج:

نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين رأس المال الفكري "البشري" وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

الجدول رقم (23) يبين معاملات الارتباط المتعدد (R) ونسب التباين المفسرة(R2) وقيم (ف) ومستوى الدلالة لكل جانب من جوانب رأس المال الفكري "البشري" وعلاقتها بمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 23. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين رأس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج	مربع معامل الارتباط	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيمة الثابت						0.28		2.38	0.018
الابتكار لدى الموظفين	0.82	0.67	0.67	718.00	0.000	0.42	0.44	10.86	0.000
مهارات الموظفين	0.87	0.75	0.08	110.93	0.000	0.25	0.25	5.92	0.000
خبرات الموظفين	0.88	0.78	0.02	31.76	0.000	0.16	0.18	4.20	0.000
معنويات الموظفين	0.88	0.78	0.01	5.73	0.017	0.10	0.10	2.40	0.017
معرفة الموظفين	0.88	0.78	0.00	0.51	0.476	0.03	0.03	0.71	0.476
قيمة ف ومستوى الدلالة الاجمالية				240.35	0.000				

تبين من النتائج في الجدول رقم (23) ان قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جوانب رأس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة قد بلغت (0.88) وبلغت نسبة التباين الذي تفسره هذه الجوانب مجتمعة 78% وهذه العلاقة هي ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من 0.05، فقد بلغت قيمة ف الاجمالية (240.35) وبذلك فان الفرضية الرئيسية الاولى يتم رفضها.

وقد اظهرت النتائج ان جوانب راس المال الفكري "البشري" لها علاقة ذات دلالة احصائية في الدرجة الكلية لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة باستثناء معرفة الموظفين التى لم يظهر ان علاقتها بمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة كانت ذات دلالة احصائية، وظهر ان اقوى هذه العلاقات كان لجانب الابتكار لدى الموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82) ونسبة تباين مفسرة (67%) ثم في المرتبة الثانية مهارات الموظفين بنسبة تباين (8%) ثم

خبرات الموظفين بنسبة تباين مفسر (2%) ومعنويات الموظفين بنسبة تباين (1%)، ومن الممكن أن نعزي ذلك إلى أن رأس المال الفكري "البشري" هو عنصر جوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة، وأن إحداث التغيير الفكري والسلوكي لا يكون إلا من خلال نخبة من الافراد القادرين على احداث هذا التغيير.

نتائج إختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين رأس المال الفكري "البشري" والتزام الإدارة العليا من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

الجدول رقم (24) يبين معاملات الارتباط المتعدد (R) ونسب التباين المفسرة(R2) وقيم ف ومستوى الدلالة لكل جانب من جوانب راس المال الفكري وعلاقتها بالتزام الادارة العليا.

جدول رقم 24. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين راس المال الفكري "البشري" والتزام الادارة العليا

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج R	مربع معامل الارتباط (R^2)	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيمة الثابت						0.37		2.14	0.033
الابتكار لدى الموظفين	0.74	0.54	0.54	414.20	0.000	0.41	0.38	7.29	0.000
خبرات الموظفين	0.79	0.62	0.07	66.44	0.000	0.23	0.24	4.24	0.000
مهارات الموظفين	0.80	0.64	0.02	15.76	0.000	0.20	0.18	3.32	0.001
معنويات الموظفين	0.80	0.64	0.01	5.13	0.024	0.13	0.12	2.26	0.024
معرفة الموظفين	0.80	0.64	0.00	0.01	0.933	0.01−	0.00	0.08−	0.933
قيمة ف ومستوى الدلالة الاجمالية				121.71	0.000				

تبين من النتائج في الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط المتعدد الكلي بين جوانب رأس المال الفكري "البشري" و التزام الادارة العليا قد بلغت (0.80) وبلغت نسبة التباين التي تفسر هذه الجوانب مجتمعة 64% وهذه العلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من 0.05، فقد بلغت قيمة (ف) الاجمالية (121.71) وبذلك فان الفرضية الفرعية الاولى يتم رفضها.

وقد اظهرت النتائج ان جوانب راس المال الفكري "البشري" لها علاقة ذات دلالة احصائية في درجة التزام الادارة العليا باستثناء معرفة الموظفين التى لم يظهر ان علاقتها بمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة كانت ذات دلالة احصائية، وظهر ان اقوى هذه العلاقات كان لجانب الابتكار لدى الموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.74) ونسبة تباين مفسرة (54%)، ثم جاءت في المرتبة الثانية خبرات الموظفين بنسبة تباين (7%) ثم مهارات الموظفين بنسبة تباين مفسر (2%)، في حين معنويات الموظفين بنسبة تباين (1%)، ومن الممكن أن نعزي ذلك إلى أن التزام الادارة العليا طويل الامد بدعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة يدعم الاستفادة من رأس المال الفكري "البشري".

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين رأس المال الفكري "البشري" والتركيز على المستفيد من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

الجدول رقم 25. يبين معاملات الارتباط المتعدد (R) ونسب التباين المفسرة(R2) وقيم (ف) ومستوى الدلالة لكل جانب من جوانب راس المال الفكري "البشري" وعلاقتها بالتركيز على المستفيد.

جدول رقم 25. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين راس المال الفكري "البشري" والتركيز على المستقيد

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج R	مربع معامل الارتباط (R^2)	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيمة الثابت						0.67		3.83	0.000
الابتكار لدى الموظفين	0.72	0.51	0.51	365.53	0.000	0.43	0.44	7.68	0.000
مهارات الموظفين	0.74	0.55	0.04	31.09	0.000	0.17	0.17	2.83	0.005
خبرات الموظفين	0.75	0.57	0.01	8.86	0.003	0.11	0.12	2.00	0.047
معنويات الموظفين	0.75	0.57	0.00	1.57	0.212	0.07	0.07	1.26	0.208
معرفة الموظفين	0.75	0.57	0.00	1.05	0.306	0.07	0.05	1.03	0.306
قيمة ف ومستوى الدلالة الاجمالية				**90.04**	**0.000**				

تبين من النتائج في الجدول رقم (25) ان قيمة معامل الارتباط المتعدد الكلي بين جوانب راس المال الفكري "البشري" و التركيز على المستفيد قد بلغت (0.72) وبلغت نسبة التبـــاين الذي تفسره هذه الجوانب مجتمعة 51% وهذه العلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل مـــن 0.05، فقد بلغت قيمة (ف) الاجمالية (90.04) وبذلك فان الفرضية الفرعية الثانية يتم رفضها.

وقد اظهرت النتائج هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جانب الابتكار لدى الموظفين و التركيز على المستفيد حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72) ونسبة تبـــاين مفـــسرة 51%، وكذلك تبين ان هناك علاقة بين مهارات الموظفين و التركيز على المستفيد بنسبة تباين مفـــسرة (4%) وخبرات الموظفين بنسبة تباين مفسرة (1%)، في حين لم يظهر ان هنـــاك علاقـــة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين معنويات الموظفي ومعرفتهم وبين التركيز على المستفيد، ومن الممكن أن نبرر ذلك لكون الهدف من وجود الحكومة هو خدمة المجتمع المحلـــي فإنهـــا تسعى إلى استقطاب وتعيين ذوي الكفاءات ومن تعتبرهم رأس مـــال فكـــري "بـــشري" لتقـــديم الخدمات التي تلبي احتياجات وتوقعات المستفيد.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين رأس المال الفكري "البـــشري" وبناء فرق عمل من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

الجدول رقم (26) يبين معاملات الارتباط المتعدد (R) ونسب التباين المفسرة(R2) وقـــيم (ف) ومستوى الدلالة لكل جانب من جوانب راس المال الفكري "البشري" وعلاقتها ببناء فرق العمل.

جدول رقم 26. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين راس المال الفكري "البشري" وبناء فرق العمل

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج R	مربع معامل الارتباط (R^2)	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة بيتا	**قيمة ت**	**مستوى الدلالة**
قيمة الثابت						0.03−		0.18−	0.860
الابتكار لدى الموظفين	0.73	0.54	0.54	405.90	0.000	0.46	0.40	7.41	0.000
مهارات الموظفين	0.77	0.59	0.05	43.18	0.000	0.21	0.18	3.18	0.002
معنويات الموظفين	0.78	0.60	0.01	12.87	0.000	0.17	0.15	2.73	0.007
خبرات الموظفين	0.78	0.61	0.01	5.70	0.017	0.11	0.11	1.84	0.066
معرفة الموظفين	0.78	0.61	0.00	1.69	0.195	0.09	0.06	1.30	0.195
قيمة ف ومستوى الدلالة الاجمالية				108.77	0.000				

تبين من النتائج في الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط المتعدد الكلي بين جوانب راس المال الفكري "البشري" و بناء فرق العمل قد بلغت (0.73)، وبلغت نسبة التباين التي تفسر هذه الجوانب مجتمعة 54%، وهذه العلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من 0.05، فقد بلغت قيمة (ف) الاجمالية (108.77) وبذلك فان الفرضية الفرعية الثالثة يتم رفضها.

وقد اظهرت النتائج ان جوانب راس المال الفكري "البشري" لها علاقة ذات دلالة احصائية في درجة بناء فرق العمل باستثناء معرفة الموظفين التى لم يظهر ان علاقتها بمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، وظهر ان اقوى هذه العلاقات كان لجانب الابتكار لدى الموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.74 وبلغت نسبة التباين المفسرة (54%)، ثم في المرتبة الثانية مهارات الموظفين بنسبة تباين (5%) ثم معنويات الموظفين بنسبة تباين مفسرة (1%)، وخبرات الموظفين بنسبة تباين (1%) ايضًا، ومن الممكن تبرير ذلك كون أن فرق العمل الفعالة تعتمد على وجود نخبة من ذوي الكفاءات ممن تعتبرهم المنظمة رأس مال فكري "بشري" ولديهم الرغبة في العمل ضمن فرق تسعى لتحقيق المصلحة العامة وتقديم أفضل الخدمات الممكنة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين رأس المال الفكري "البشري" وتدريب وتطوير الموظفين من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

الجدول رقم (27) يبين معاملات الارتباط المتعدد (R) ونسب التباين المفسرة(R2) وقيم (ف) ومستوى الدلالة لكل جانب من جوانب رأس المال الفكري "البشري" وعلاقتها بتدريب وتطوير الموظفين.

جدول رقم 27. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين راس المال الفكري "البشري" وتدريب وتطوير الموظفين

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج R	مربع معامل الارتباط (R^2)	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيمة الثابت						0.94		4.91	0.000
الابتكار لدى الموظفين	0.65	0.42	0.42	249.76	0.000	0.39	0.39	6.27	0.000
مهارات الموظفين	0.69	0.47	0.06	36.92	0.000	0.29	0.27	4.24	0.000
خبرات الموظفين	0.69	0.48	0.00	3.20	0.075	0.10	0.11	1.59	0.113
معرفة الموظفين	0.69	0.48	0.00	0.23	0.633	0.03	0.03	0.47	0.636
معنويات الموظفين	0.69	0.48	0.00	0.21	0.650	0.03-	0.03-	0.45-	0.650
قيمة ف ومستوى الدلالة الاجمالية				**63.32**	**0.000**				

تبين من النتائج في الجدول رقم (27) ان قيمة معامل الارتباط المتعدد الكلي بين جوانب رأس المال الفكري "البشري" وتدريب وتطوير الموظفين قد بلغت (0.69)، وقد بلغت نسبة التباين التي تفسره هذه الجوانب مجتمعة 48%، وهذه العلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من 0.05، فقد بلغت قيمة (ف) الاجمالية (63.32) وبذلك فان الفرضية الفرعية الرابعة يتم رفضها.

وقد اظهرت النتائج ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جانب الابتكار لدى الموظفين و تدريب وتطوير الموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.65)، ونسبة تباين مفسرة 42%، وكذلك تبين ان هناك علاقة بين مهارات الموظفين و تدريب وتطوير الموظفين بنسبة تباين مفسرة (6%). ولم يظهر ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين

خبرات و معنويات الموظفين ومعرفتهم وبين تدريب وتطوير الموظفين، ومن الممكن أن نعزي ذلك إلى أن استقطاب وتعيين موظفين أكفاء لا يغني عن تدريبهم وتطويرهم لرفع كفــاءة الأداء بشكل عام، بالإضافة الى أن التدريب والتطوير يهدفان إلى تزويد المــوظفين بأنــسب الطــرق والأساليب الحديثة لرفع كفاءتهم واستمرارية التحسين في الأداء.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين رأس المال الفكري "البــشري" ومشاركة العاملين من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.

الجدول رقم (28) يبين معاملات الارتباط المتعدد (R) ونسب التباين المفسرة(R2) وقــيم (ف) ومستوى الدلالة لكل جانب من جوانب راس المال الفكري "البشري" وعلاقتها بمــشاركة الموظفين.

جدول رقم 28.نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين راس المال الفكري "البشري" ومشاركة الموظفين

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج R	مربع معامل الارتباط (R^2)	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيمة الثابت						0.53-		2.85-	0.005
الابتكار لدى الموظفين	0.74	0.55	0.55	422.82	0.000	0.41	0.34	6.82	0.000
مهارات الموظفين	0.80	0.64	0.10	93.48	0.000	0.37	0.29	5.64	0.000
خبرات الموظفين	0.82	0.67	0.02	25.98	0.000	0.24	0.22	4.14	0.000
معنويات الموظفين	0.82	0.67	0.01	4.46	0.035	0.13	0.10	2.10	0.036
معرفة الموظفين	0.82	0.67	0.00	0.17	0.682	0.03-	0.02-	0.41-	0.682
قيمة ف ومستوى الدلالة الاجمالية				**141.96**	**0.000**				

تبين من النتائج في الجدول رقم (28) ان قيمة معامل الارتباط المتعدد الكلي بين جوانب رأس المال الفكري "البشري" و مشاركة الموظفين قد بلغت (0.74)، وبلغت نسبة التباين التــي تفسر هذه الجوانب مجتمعة 55%، وهذه العلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من 0.05، فقد بلغت قيمة (ف) الاجمالية (141.96) وبذلك فان الفرضية الفرعية الخامسة يتم رفضها.

وقد اظهرت النتائج ان جوانب رأس المال الفكري "البشري" لهـا علاقـة ذات دلالـة احصائية في درجة مشاركة الموظفين باستثناء معرفة الموظفين بحيث لم يظهـر ان علاقتهـا بمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، وظهـر ان اقوى هذه العلاقات كان لجانب "الابتكار لدى الموظفين" حيث بلغت قيمـة معامـل الارتبـاط (0.74)، ونسبة تباين مفسرة 55%، ثم في المرتبة الثانية مهارات المـوظفين بنـسبة تبـاين (10%)، ثم خبرات الموظفين بنسبة تباين مفسره (2%)، ومعنويات المـوظفين بنـسبة تبـاين (1%) ايضا.

مما سبق يتبن ان الابتكار لدى الموظفين هو العامل الاكثر اهمية في تحديـد متطلبـات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ومن الممكن تبرير ذلك كون مشاركة الموظفين متطلـب أساسـي لكي تتمكن الحكومة من الاستفادة من رأس المال الفكري "البشري".

الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها:

لاختبار هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التي تندرج تحتها تم استخدام تحليل الانحـدار غير الخطي المتدرج Non-Linear Multiple Stepwise Regression، وذلك مـن خـلال فحص اثر التفاعل بين المتغيرات الديمغرافية والوظيفية مع رأس المـال الفكـري "البـشري" (المتغير المستقل) على درجة متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة (المتغير التابع) وذلك للدلالة على وجود الفروق في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تعـزى لهـذه المتغيـرات. وترفض الفرضية الصفرية اذا كانت مستوى الدلالة للتفاعل بـين المتغيـر الـديموغرافي او الوظيفي ورأس المال الفـكري "البشري" اقل من 0.05(Potthoff,1966: 479) .

وفيما يلي عرض للنتائج:

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكـري "البـشري" وتطبيـق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للمتغيـرات الديموغرافيـة والوظيفية المتمثلة في (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، والخبرة العملية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الغير خطي المتـدرج لفحـص العلاقة بين رأس المال الفكري "البشري" وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المـدراء في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير متغيرات ((العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، والخبرة العملية) والجدول رقم 29. يبين النتائج.

جدول رقم 29. نتائج تحليل الانحدار غير الخطي المتعدد للعلاقة بين راس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغيرات العمر والجنس والمؤهل العملي والمسمى الوظيفي والخبرة في العمل الحالي.

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج R	مربع معامل الارتباط (R^2)	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري "البشري	0.87	0.75	0.75	1037.90	0.000
العمر	0.87	0.76	0.00	0.02	0.887
الجنس	0.87	0.76	0.00	0.22	0.642
المؤهل العلمي	0.87	0.76	0.00	1.23	0.268
المستوى الوظيفي	0.87	0.76	0.00	1.18	0.277
الخبرة في العمل الحالي	0.87	0.75	0.00	3.21	0.074
المستوى الوظيفي × راس المال الفكري "البشري"	0.87	0.76	0.01	5.51	0.020
المؤهل العلمي × راس المال الفكري "البشري"	0.87	0.75	0.00	3.76	0.064
الخبرة في العملي الحالي × راس المال الفكري "البشري"	0.87	0.76	0.00	1.67	0.197
الجنس × راس المال الفكري "البشري"	0.87	0.76	0.00	2.12	0.146
العمر × راس المال الفكري "البشري"	0.87	0.76	0.00	0.63	0.427
قيمة ف ومستوى الدلالة الاجمالية				**98.77**	**0.000**

تبين من النتائج في الجدول رقم (29) ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين رأس المال الفكري "البشري" وبين متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي فقد بلغت قيمة (ف) (5.51)، وظهر ان التفاعل بين المستوى الوظيفي ورأس المال الفكري "البشري" يفسر ما نسبته 1% من تباين متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، في حين لم تظهر النتائج ان هناك علاقة تعزى لمتغيرات العمر والجنس والمؤهل الوظيفي والخبرة في مجال العمل الحالي. وبذلك فان الفرضية الرئيسية الثانية يتم رفضها.

الفرضيات الفرعية الاولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للعمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الغير خطي المتـــدرج لفحـــص العلاقة بين رأس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير العمر والجدول رقم (30) يبين نتائج التحليل.

جدول رقم 30. **نتائج تحليل الانحدار غير الخطي المتعدد Non-Linear multiple regression للعلاقة بين راس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغيرات العمر**

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج R	مربع معامل الارتباط (R^2)	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري "البشري	0.87	0.75	0.75	1037.90	0.000
العمر	0.87	0.75	0.00	1.93	0.166
العمر × راس المال الفكري "البشري"	0.87	0.75	0.00	1.47	0.227

تبين من النتائج في الجدول رقم (30) انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين رأس المال الفكري "البشري" وبين متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر، فقد بلغت قيمة (ف) للتفاعل بين العمر ورأس المال الفكري "البــشري" (1.47) وهــذه القيمة غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05 وبذلك فان الفرضية الفرعية الاولى يتم قبولها.

الفرضيات الفرعية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكــري "البــشري" وإدارة الجــودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد غير خطي المتــدرج لفحــص العلاقة بين رأس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير الجنس، والجــدول رقــم (31) يبــين نتــائج التحليل.

جدول رقم 31.نتائج تحليل الانحدار غير الخطي المتعدد Non-Linear multiple regression للعلاقة بين راس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الجنس

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج R	مربع معامل الارتباط (R^2)	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري "البشري"	0.87	0.75	0.75	1037.90	0.000
الجنس	0.87	0.75	0.00	0.25	0.617
الجنس × راس المال الفكري "البشري"	0.87	0.75	0.00	1.64	0.201

تبين من النتائج في الجدول رقم (31) انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين راس المال الفكري "البشري" وبين متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس فقد بلغت قيمة (ف) للتفاعل بين الجنس ورأس المال الفكري "البشري" (1.64) وهذه القيمة غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05 وبذلك فان الفرضية الفرعية الثانية يتم قبولها.

الفرضيات الفرعية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للمستوى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد غير خطي المتدرج لفحص العلاقة بين رأس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي والجدول رقم 32. يبين نتائج التحليل.

جدول رقم 32. نتائج تحليل الانحدار غير الخطي المتعدد Non-Linear multiple regression للعلاقة بين راس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج R	مربع معامل الارتباط (R^2)	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري "البشري	0.87	0.75	0.75	1037.90	0.000
المستوى الوظيفي	0.87	0.75	0.00	1.37	0.243
المستوى الوظيفي × راس المال الفكري "البشري"	0.87	0.75	0.00	5.14	0.024

تبين من النتائج في الجدول رقم (32) ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين راس المال الفكري "البشري" وبين متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، فقد بلغت قيمة (ف) للتفاعل بين المستوى الوظيفي وراس المال الفكري "البشري" (5.14) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى 0.05 وبذلك فان الفرضية الفرعية الثالثة يتم رفضها.

الفرضيات الفرعية الرابعة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للمؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد غير خطي المتدرج لفحص العلاقة بين رأس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (33) يبين نتائج التحليل.

جدول رقم 33. نتائج تحليل الانحدار غير الخطي المتعدد Non-Linear multiple regression للعلاقة بين راس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج R	مربع معامل الارتباط (R^2)	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري "البشري	0.87	0.75	0.75	1037.90	0.000
المؤهل العلمي × راس المال الفكري "البشري"	0.87	0.75	0.00	3.76	0.053
المؤهل العلمي	0.87	0.75	0.00	0.28	0.600

تبين من النتائج في الجدول رقم (33) انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين راس المال الفكري "البشري" وبين متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة (ف) للتفاعل بين المؤهل العلمي ورأس المال الفكري "البشري" (0.28)، وهذه القيمة غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05 وبذلك فان الفرضية الفرعية الرابعة يتم قبولها.

الفرضيات الفرعية الخامسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى للخبرة في العمل الحالي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد غير خطي المتدرج لفحص العلاقة بين رأس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية تعزى لمتغير الخبرة في العمل الحالي، والجدول رقم (34) يبين نتائج التحليل.

جدول رقم 34. نتائج تحليل الانحدار غير الخطي المتعدد Non-Linear multiple regression للعلاقة بين راس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخبرة في العمل الحالي

	معامل الارتباط المتعدد للنموذج R	مربع معامل الارتباط (R^2)	التغير في نسبة التباين المفسر	التغير في قيمة ف	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري "البشري	0.87	0.75	0.75	1037.90	0.000
الخبرة في العمل الحالي	0.87	0.75	0.00	2.93	0.088
الخبرة في العملي الحالي × راس المال الفكري "البشري"	0.87	0.75	0.00	2.04	0.154

تبين من النتائج في الجدول رقم (34) انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين راس المال الفكري "البشري" وبين متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة في العمل الحالي، فقد بلغت قيمة (ف) للتفاعل بين الخبرة في العمل الحالي ورأس المال الفكري "البشري" (2.04) وهذه القيمة غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05 وبذلك فان الفرضية الفرعية الخامسة يتم قبولها.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

1/4 النتائج

النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة:

1. كانت أعلى نسبة من المدراء المستجوبين ممن هم في الفئة العمرية "36-45 سنة"، وقد بلغت 40%. كما كان حوالي 61% من الإدارات المستجوبة جنس المدير فيها ذكر، والنسبة المتبقية وهي 39% جنسهم أنثى، وهذه نسبة لا يستهان بها من حيث مشاركة المرأة الاقتصادية في تولي المناصب القيادية في الوزارات الأردنية.
2. تبين أن حوالي 64.9% من الإدارات في الوزارات الأردنية يحمل مديرها/تها مؤهل علمي بدرجة البكالوريوس، وأن حوالي 27.1% منهم هم من حملة شهادات الدراسات العليا (دبلوم عالي، ماجستير، ودكتوراه). وهذا يعتبر مؤشر جيد على أهلية مدراء هذه الإدارات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث التعليم والحصول على شهادات علمية عليا ومراعاة التخصصية.
3. شكلت نسبة الإدارات المستجوبة بوظيفة رئيس قسم أعلى نسبة وهي 64.6%، كما شكلت نسبة الإدارات بوظيفة مدير عام أقل نسبة وهي 0.3%، حيث أن هذه النتائج جاءت متوافقة مع قمة الهرم الوظيفي الضيقة وقاعدته العريضة.
4. كانت أعلى نسبة من المدراء المستجوبين ممن هم سنوات خبرتهم في مجال الإدارة 16 سنة فأكثر، وقد بلغت حوالي 43%. وبذلك وبعض مضي 16 سنة أو أكثر على المدير في ممارسته للإداره يكون قد حصل على خبرات جيدة في مجال عمل إدارته التي يديرها ومن ثم فهو الأقدر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس الدراسة:

1. بلغ المتوسط الحسابي لرأس المال الفكري "البشري" 3.52 وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وقد تبين ان اعلى متوسط حسابي كان "لمعرفة الموظفين" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت "مهارات الموظفين" بمتوسط حسابي 3.56 وبدرجة مرتفعة، اما المرتبة قبل الاخيرة فقد جاءت " خبرات الموظفين" بمتوسط حسابي 3.50 وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الاخيرة فقد جاءت " معنويات الموظفين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.13 وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، وتشير هذه النتائج الى ان هناك درجات مرتفعة من راس المال الفكري لدى

المدراء في الوزارات الأردنية وربما يعود ذلك الى ان هناك متطلبات وظيفية لدى المدراء منها التاهيل العلمي والخبرة العملية.

2. بلغ المتوسط الحسابي بشكل كلي لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة 3.60 وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وقد بينت النتائج ان جميع متوسطات متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة كانت ذات درجات مرتفعة باستثناء مشاركة الموظفين التي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب 3.35.وقد بلغ اعلى متوسط حسابي لتدريب وتطوير الموظفين 3.71 وهو يعتبر ذا درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء التزام الإدارة العليا وبمتوسط حسابي 3.68 وبدرجة مرتفعة ايضا، و في المرتبة قبل الاخيرة جاء بناء فرق العمل بمتوسط حسابي 3.58 وبدرجة مرتفعة، اما المرتبة الاخيرة فقد جاءت مشاركة الموظفين 3.35 وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، وهذا يدل على أن جميع المتطلبات السابقة هي عناصر مهمة وأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

النتائج المتعلقة بتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:

عند دراسة وتحليل الفرضيات التي تم وضعها قيد الدراسة والتحليل، وبناء على هدف الدراسة الأساسي في معرفة وتحديد دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الأردنية ودراسة أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في تحديد هذا الدور، فقد نتج ما يلي:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية، بحيث بلغــت قيمــة معامل الارتباط المتعدد بين جوانب راس المال الفكري "البشري" ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة 0.88 وبلغت نسبة التباين الذي تفسر هذه الجوانب مجتمعة 78%، وهذه العلاقة تؤكد أن رأس المال الفكري "البشري" هو عنصر جوهري لتطبيــق فلــسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغيير فكري وســلوكي فــي المنظمة، وأن إحداث التغيير الفكري والسلوكي لا يكون إلا من خلال التركيز على رأس المال الفكري "البشري".

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.80 بين جوانب راس المال الفكري "البشري" والتزام الادارة العليا.

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.72 بين جوانب راس المال الفكري"البشري" والتركيز على المستفيد.

4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.73 بين جوانب راس المال الفكري و بناء فرق العمل.

5. لقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قد حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.69 بين جوانب راس المال الفكري و تدريب وتطوير الموظفين.

6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.74 بين جوانب راس المال الفكري و مشاركة الموظفين.

7. لقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين راس المال الفكري "البشري" وبين متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي فقد بلغت قيمة ف 5.51 وظهر ان التفاعل بين المستوى الوظيفي و راس المال الفكري يفسر ما نسبته 1% من تباين متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، في حين لم تظهر النتائج وجود علاقة تعزى للمتغيرات العمر والجنس والمؤهل الوظيفي والخبرة في مجال العمل الحالي.

2/4 **التوصيات**

1. يوصى بإيلاء رأس المال الفكري " البشري " الرعاية والاهتمام الشديدين والمحافظة عليه لتحقيق النجاح في المؤسسات ووزارات الدولة، حيث يعتبر رأس المال البشري أهم ركيزة من ركائز نجاح اي مؤسسة أو وزارة. ويكون الاهتمام بالكوادر البشرية من خلال زيادة معرفتهم، وتطوير مهاراتهم، وتوسيع خبراتهم، ورفع معنوياتهم، وأيضاً تشجيع الابتكار وطرح الأفكار البناءة لديهم.

2. يوصى بما يخص الكوادر المنوي توظيفها حديثا في الوزارات الأخذ بعين الاعتبار معرفة الموظف الجديد، خبرته العملية، مهاراته المكتسبة سابقا، معنوياته وولائه لعمله، وقدرته على الابتكار وطرح الأفكار البناءة.

3. يوصى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الأردنية، السير بخطى جادة إلى التطبيق الحقيقي لكافة متطلباتها كالتزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، التركيز على المستفيدين من خدمات الوزارة، بناء فرق العمل (خلق روح العمل الجماعي)، التدريب المستمر وتطوير قدرات الموظفين، وأخيرا مشاركة الموظفين وإشراكهم في حل المشاكل الداخلية وطرح الأفكار الإبداعية البناءة التي ستؤول إلى إنجاح الوزارة.

المصادر والمراجع

<u>**المراجع العربية :**</u>

أبو لبدة، هاشم. (2008). **الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة "دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

بسترفيلد، ديك.(2004). **إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

بني حمدان، خالد.(2002). **أثر نظام معلومات الموارد البشرية في رأس المال الفكري**، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة الاقتصاد، جامعة بغداد.

الترتوري، محمد عوض.(2006). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، دار المسيرة، عمان، الأردن.

توفيق، عبد الرحمن،(2004)، "**إدارة الجودة الشاملة**"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، العدد 13، الطبعة الثالثة.

جرادات، ناصر. (2008). **أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

جودة، محفوظ أحمد. (2006). **إدارة الجودة الشاملة–مفاهيم وتطبيقات**–، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الحبيب، مصدق جميل.(1981). **التعليم والتنمية الاقتصادية**، الدارالوطنية للتوزيع والاعلان، بغداد.

حسن، عيسى هاشم. (2005). **القياس المحاسبي لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية على قطاع المصارف في سورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

حسونه، إيمان. (2008). **اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

حسين، ليث سعد الله.(2004). **دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة**، دراسة نظرية تحليلة، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، من 24 الى 26 نيسان، جامعة الزيتونة الاردنية.

خليفة، عدل. (2008). **مدى إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية على عينة البنوك العاملة في اليمن**،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

الدرادكة، مأمون.(2001). **إدارة الجودة الشاملة**، دار صفاء، الأردن، عمان.

الزيدانيين، محمد مطر.(2006). **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودى الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الكرك، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد.(2005). مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، **المجلة العربية للإدارة**، مجلة 25، ص 52، جمهورية السودان.

السامرائي، مهدي صالح.(2007). **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي**، دار جرير، عمان، الأردن.

السيد علي، أسامة عبد المنعم. (2008). **أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية**، أطروحة دكتوراة، جامعة عما العربية للدراسات العليا، عمان.

الشامي، أحمد. (1999). "إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية"، **مجلة الإداري**، سلطنة عمان، العدد 76،ص 47.

الصخري، هيام محسن عوض. (2007). **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الطائي، يوسف حجيم. (2001). **دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الانتاجية: دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه، بغداد.

الطائي،رعد وقدادة، عيسى؛ (2008)، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

طرابلسية، شيزار.(2003). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

الطراونة، موسى أحمد كريم.(2003). **اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الأردن.

عارف، عالية. (2010).**التدريب الفعال في تطوير رأس المال الفكري**، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، (18–20) كانون الثاني، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت.

العامري، صالح والغالبي،طاهر. (2004). **رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي**، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي،26–28 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

عبد المحسن، توفيق محمد.(1997). **تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، الجودة الشاملة، أيزو 9000، أيزو 14000، الهندسة الإدارية**، دار النهضة العربية، القاهرة.

عبوي، زيد. (2006). **إدارة الجودة الشاملة**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبيد,نغم حسين نغم. (2000). **اثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء المنظمي – دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط** – رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

العدوان، ياسر. (2010). **أزمة الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على رأس المال الفكري**، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، (18–20) كانون الثاني، ص4، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت.

العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

العلي، عبد الستار.(2000). **إدارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي.** دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 495.

العنزي، سعد وصالح، أحمد. (2009). **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العنزي، سعد ونعمة، نغم. (2001). أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، العدد (28)، مجلد(8).

العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين.(2001). **رأس المال الفكري : مفاهيم ومداخل**، دراسات اقتصادية،العدد 2، ص33.

الغالبي، ادريس. (2007). **الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، 544، ط1، عمان، الأردن.

محمود، خليل إبراهيم، وأخر.(2002). **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000**، بغداد، العراق.

المفرجي،عادل وصالح،أحمد؛ (2003)، **رأس المال الفكري –طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**– المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المعايطة، رولا.(2007). استثمار **رأس المال البشري "دليلك لإدارة الموارد البشرية"**، دار النشر غير متوفرة، عمان، الأردن.

النعيمي،محمد وصويص، راتب وصويص، غالب. (2009). **إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للانتاج والعمليات والخدمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

النوايسه، أسماء عبد القادر. (2004). **مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤته من وجهة نظر الإداريين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الكرك، الأردن.

يوسف، بسام عبد الرحمن. (2005). **أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز**، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

المراجع الأجنبية:

Argyres, N.S., Leibeskind, J.P. (1999) “Contractual Commitments, bargaining Power, and governance inseparability : incorporating history into transaction cost theory”, **Academy of Management Review**, Vol.24 , pp 49-63.

Bart, Christopher., ,(2001), Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital, **Journal of Intellectual Capital**, Volume: 2, No. 3.p(1-5).

Bontis, Nick, (1998), Intellectual Capital : An Exploratory Study That Develops Measures and Models, **Management Decision**, 36(2),p.63.

Brooking, Annie, (1996), **Intellectual Capital** , London: International Thomson Business Press.

Carey , Timothy Robert (1998). **Total Quality Management in Higher Education: Why it Works ; Why it Does Not**. Unpublished ED.D.Dissertation, Rutgers the state University of New Jersey, USA.

Chen, Jin, Zhaohui Zhu, and Hong Yuan Xie (2004), “Measuring Intellectual Capital: A New Model and Empirical Study,” **Journal of Intellectual Capital**, Vol.5, No.1,p200.

David, H. Luthy.(2002). **Intellectual Capital And Its Measurement**. Utah State University.

Drucker , P.F. (1999) Knowledge –Worker Productivity: The Biggest Challenge, **California Management Review**, Vol. 41, No 2.p75.

Edvinssion & Malone, (1997), **Intellectual Capital: Realizing Your Company True by Finding Its Hidden Brainpower**, New York: Harper Business.

Eppler, M., (2003) “Making Knowledge Visible through Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases, “in Holsapple, C. (Ed), **Handbook on Knowledge Management** ,New York: Springer, pp. 187-205.

Finnigan, J. P., (1996), **The Manager's Guide to Benchmarking**, (1st ed)., Jossey-Bass, California,.

Goetsch, D.L & Davis S.B (1997). **Introduction to Total Quality Management**. U.S.A. Prentic-Hall.

Hamel, G.; & Prahalad, C.; (1994), Competing for the Future, **Harvard Business Review**, November-December.

Harrison, S., & Sulliran, P., (2000), Profiting From Intellectual Capital learning from leading Companies , **Journal of Intellectual Capital**, Vol:1, (p:1-33).

Juran, J.M, (1989). **Leadership for Quality: An Executive Handbook**. Mentor, New York.

Karia Noorliza, Asaari Muhammad Hasmi Abu Hassan, (2006). The Effect of Total Quality Management Practices on Employees' work- Related Attitudes. **The TQM Magazine**, Volume 18 , Num:1, pp: 30-43.

Koenig, M.; (2000), The Resurgence Intellectual Capital, the Emphasis Shifts Measurement to Management, **Information Today**, Vol. 17, Sep.

Kutner, Nachtsheim, Neter.,(2004) , **Applied Linear Regression Models**, (4th) edition, McGraw-Hill Irwin.

Lawson, Tim, (2004). Total Quality Management for Bridging the Expectation Gap in System Development**. International Journal of Project Management**. (14) 2, pp:115-122.

Lim L., and Peter Dallimore, (2004), " Intellectual Capital: Management Attitudes in Service Industries," **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 5, No.1, P.185.

Mar Bernard., (2008), **Management Accounting Guideline- Impacting Future Value: How to Manage Your Intellectual Capital**, New York: The American Institute of Certified Public Accountants. Inc.

Nerdrum , L., & Erikaon , T. ,(2001),Intellectual Capital: A human Capital Perspective , **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 2,pp:2.

Noe, Raymond A, (2005). **Employee Training and Development**. (3rd Ed), New York: McGrawHill.

Osterland , A, (2001), “Treasures Revealed Intangible AssetAccounting” **CFO Magazine**, Vol.No 4, April, ,pp. 42-51.

Petty, R., Guthrie, J., (2000), Intellectual Capital Literature Review, Measurement Reporting And Management , **Journal of Intellectual Capital**, Vol :1, pp: 2.

Potthoff, R. F. (1966). **Statistical aspects of the problem of biases in psychological tests**. (Institute of Statistics Mimeo Series No. 479.) Chapel Hill: University of North Carolina, Department of Statistics, http://coRe.ecu.edu/psyc/wuenschk/MV/MultReg/Potthoff.doc.

Prajogo, D. and Cooper, B. K.(2010).The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model. **Production Planning & Control**, Vol. 21 Issue 1, p26-35, 10p.

Sackman, S., E. Flamholz, and M Bullen, (1989), “Human Resource Accounting: a State-of –the Art Review Accounting”, **Journal of Accounting Literature**, No. 8, pp. 235-264.

Samuel , Ho, (2004). **Applying Total Quality Management in Small Industries in Malaysia. (Electronic Version)**. Retrieved March 1st, 2010, from http.brint.com/ISJournal.htm.

Sekaran, Uma, (2003). **Research Methods For Business: A Skill Building Approach**, (4th ed.), John Wiley & Sons.

Smith, Ken G ,Collins, Christopher J ,Clark,Kevin D, (2001), **Building and Exploiting Intellectual Capital: The Role of Social,Human and Physical Resources**, availableathttps://bmgt3notes.umd.edu/Faculty

/KM/papers.nsf/225f2e46a850b2885256a560076708a/5c9d148b1da6e2908
5256d130077e055/$FILE/ intcapamj.pdf.

Stewart, T. A.,(1999). **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Double Day Currency, New York.

Thomas H. Davenport and J.C. Beck (2001): **The Attention Economy**, Harvard Business School Press, Boston.

Webster, A. C., (1995), **Transformational Leadership Through Intellectual Capital, Three Case Studies of Elementary School Principals** , Ph.D, University of Colorado.

Yogesh, M., (1998),**What is the Definition of knowledge Management**, Forbes : 2.

الـمـلاحق

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

"اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية"

أخي الكريم\ أختي الكريمة :

تقوم الطالبة بدراسة حول " اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في الجامعة الأردنية. لذا أرجو التكرم والتعاون بالاجابة عن أسئلة الإستبانة، علماً بأن المعلومات الواردة هي لغايات الدراسة والبحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

مع جزيل الشكر والتقدير لتفضلكم بالاجابة

الباحثة :

رند فخري عكرماوي

للاستفسار يرجى المراجعة على البريد الالكتروني :

randoshee@yahoo.com

أولاً: **المعلومات الشخصية والوظيفية :**

الرجاء وضع اشارة (X) في المكان الذي ينطبق عليك:

العمر:

☐ 25 سنة فأقل. ☐ 26– 35 سنة.

☐ 36– 45 سنة. ☐ أكثر من 45 سنة.

الجنس :

☐ ذكر. ☐ أنثى .

المؤهل العلمي :

☐ بكالوريوس .

☐ ماجستير.

☐ دكتوراه.

المستوى الوظيفي :

☐ مدير عام\ أمين عام ☐ مدير إدارة

☐ مدير مديرية\ وحدة ☐ رئيس قسم

الخبرة في العمل الحالي:

☐ 5 سنوات فأقل. ☐ من (6–10) سنوات.

☐ من (11– 15) سنة. ☐ 16 سنة فأكثر.

ثانياً : يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تشير الى اتجاهاتك (سلباً أو ايجاباً) بحيث تشير الموافقة إلى اتجاه ايجابي وعدم الموافقة إلى اتجاه سلبي:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
رأس المال الفكري "البشري"						
أ- معرفة الموظفين						
.1	تبذل الوزارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل.					
.2	يمتلك الموظفون في الوزارة معارف متنوعة في مجال اختصاصهم.					
.3	يسعى الموظفون في الوزارة إلى زيادة معارفهم باستخدام وسائل وتقنيات متعددة.					
.4	تعد المعرفة التي يمتلكها الموظفين في الوزارة ضرورية لتحقيق مستوى أداء متميز.					
ب-خبرات الموظفين						
.5	تعتمد الوزارة في اسناد الوظائف المهمة على العاملين ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها.					
.6	يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة خبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والمالية والتسويق.					
.7	قدرات الموظفين وكفائآتهم في العمل محل ثقة عالية.					
.8	تبذل الوزارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل.					
ج- مهارات الموظفين						
.9	تستخدم الوزارة الموظفين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.					
.10	ترى الوزارة أن التجربة والتدريب أفضل سبيل لاكتساب المهارات العلمية.					
.11	يتلاءم العمل الذي يقوم به الموظفون مع مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم الابداعية.					
.12	تهتم الوزارة بتجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وتأهيل مهارات العاملين.					

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	د- معنويات الموظفين					
.13	يتمتع الموظفون في الوزارة بمعنويات عالية وروح تعاونية .					
.14	يعاني العاملون في الوزارة من الاحباط والقلق وضعف الشعور بالأمان الوظيفي.					
.15	توجد لدى العاملين رغبة عالية في أداء العمل المكلفين به					
.16	تهتم الوزارة بالموظفين أكثر من اهتمامها بالاجراءات والقوانين.					
	هـ- الابتكار لدى الموظفين					
.17	تشجع الوزارة الموظفين على طرح أفكار حديثة لمواجهة مشكلات العمل.					
.18	يحرص الموظفين على تقديم أعمال تتميز بالابداع بهدف تحقيق رسالة الوزارة.					
.19	يستلزم تحقيق الابتكار والابداع من قبل المدراء في مجال تخصصهم أن تقوم الوزارة بتوفير بيئة عمل ملائمة لهم.					
.20	يحصل الموظفون على مكافآت تشجيعية عندما يقومون بتقديم أعمال مبتكرة .					

ثالثاً : يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تشير الى اتجاهاتك (سلباً أو ايجاباً) بحيث تشير الموافقة إلى اتجاه ايجابي وعدم الموافقة إلى اتجاه سلبي:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة						
أ- التزام الإدارة العليا						
.21	تتوفر القناعة لدى الإدارة العليا في الوزارة بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
.22	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على خلق القيادة الذاتية عند الموظفين لغايات جودة الخدمة.					
.23	تشجع الإدارة العليا في الوزارة بناء ثقافة راسخة وملتزمة بتطوير جودة الخدمة المقدمة.					
.24	يتوافر لدى الادارة العليا في الوزارة الحماس والرغبة في العمل لرفع جودة الخدمة.					
ب- التركيز على المستفيد						
.25	تحرص الوزارة باستمرار على سؤال المستفيد عن افضل الطرق التي تخدمه.					
.26	هناك نظام خاص للاستفادة من الاقتراحات الواردة من قبل المراجعين لتغطية نواحي القصور في تقديم الخدمة. (صندوق الاقتراحات)					
.27	تصميم إجراءات العمل داخل الوزارة يساعد على تلبية رغبات وحاجات المستفيد.					
.28	تحرص الإدارة العليا على منح الصلاحية الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيد.					
ج- بناء فرق العمل						
.29	تعمل الوزارة على خلق روح العمل الجماعي كفريق عمل واحد بين مختلف المديريات والأقسام.					
.30	عندما تختار الوزارة عملية معينة يراد تحسينها يتم تشكيل فرق عمل من مختلف المستويات الإدارية.					
.31	يتم تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية مختلفة داخل الوزارة.					
.32	يتم تشكيل فرق عمل عديدة لحل المشاكل التي تطرأ في الوزارة .					

الرقم	العبارات	أوفق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
د- تدريب وتطوير الموظفين						
33.	يتم في الوزارة توفير التدريب المستمر للموظفين من أجل تطوير المهارات الوظيفية.					
34.	تعمل الوزارة على تدريب الموظفين على التقنيات الجديدة والمهارات التي تساعد على خدمة المستفيد.					
35.	تحرص الوزارة على التدريب المستمر لفرق تحسين الجودة من الموظفين.					
36.	تهتم الوزارة بتقديم منح دراسية داخلية أو خارجية للموظفين لتطوير قدراتهم.					
هـ- مشاركة الموظفين						
37.	يشترك الموظفون في الوزارة في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم.					
38.	تستفيد الوزارة من آراء ومقترحات الموظفين.					
39.	تهتم الوزارة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية.					
40.	تهتم الوزارة بالتغذية الراجعة من خلال تقبل المقترحات الجديدة المقدمة من الموظفين.					

الملحق رقم (2)

قائمة محكمين الاستبانة

لقد تم تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الإداري من الجامعة الأردنية وجامعات أخرى، وفيما يلي قائمة المحكمين:

1. د. ربحي الحسن
2. د. زعبي الزعبي
3. د. راتب صويص
4. د. محمود أبو فارس
5. د. مروان النسور

ATTITUDES OF MANAGERS AT THE JORDANIAN MINISTRIES TOWARD THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL (HUMAN) IN THE APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT: AN ANALYTICAL STUDY.

By

Rand Fakhri Ikermawi

Supervisor

Dr. Mohammad Al-Hunitie

Abstract

This study aimed at examining and exploring the attitudes of the directors of the Jordanian ministries towards the role of Intellectual Capital (Human) in applying the total quality management (TMG). In addition, the study examined the effect of demographic and job variables represented in (sex, age, academic qualification, level of the job and experience) in deciding the role of Intellectual Capital (Human) in applying the total quality management (TMG) in the Jordanian ministries.

The population of the study consisted of (21) Jordanian ministries chosen randomly, where the sample consisted of all general directors, department managers, directors of the directorates and heads of sections in the centers of the Jordanian ministries (population: 876 persons), a random stratified sample of (400 persons) was taken.

The instrument of data collection consisted of a questionnaire that included (40) items, and validity was insured through presenting them to a panel of five referees, and reliability was insured by applying Cronbach Alpha coefficient. The study concluded with the following results:

- There was a significant statistical relationship between the thought Intellectual Capital (Human) and the requirements of applying total quality management from the perspective of the directors in the

Jordanian ministries, where the value of the multiple coefficient of the thought Intellectual Capital (Human) and the requirements of applying the total quality management was (0,88), and the variation percentage that explains all these variables together was 78%. This relationship shows that the Intellectual Capital (Human) is a vital aspect to apply the philosophy of total quality management, since the aspect of total quality management aims to make an ideological and behavioral change in the organization, and such change can only be made through focus on the Intellectual Capital (Human).

- There was a significant statistical relationship between the Intellectual Capital (Human) and the requirements of applying total quality management attributed to the job level variable. In this context, F. Value was 5.51 and it was clear the interaction between the job level and the Intellectual Capital (Human) explain about 1% of the variation between the requirements of applying total quality management, while there were no results that showed a relationship attribute to the variables of: age, sex, academic qualification and experience.

Based on these results, the researcher would propose the following recommendations were made:

1. Provide the Intellectual Capital (Human) more care and interests and preserve them to achieve the success in the establishments and ministries of the state, since Intellectual Capital (Human) is considered the most important aspect for the success of any entity or ministry. Such concern can be achieved through raising their awareness, encourage creativity and provide more opportunities to propose their constructive ideas.
2. To achieve the total quality management in the Jordanian ministries, it is recommended to take serious steps in order to

make real application for all requirements such as support of the senior management to the concept of total quality management, focus on the beneficiaries from the ministry, build team works (create the spirit of group work), continuous training and capacity building, and finally to engage the employees in the problem solving process and propose constructive and creative ideas that will result in the success of the ministry.